

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců
Employee Recruitment and Selection

Študent: Pavol Martinek

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2011

Čestné prehlásenie

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú svoju prácu vypracoval samostatne a prílohy č. 1 a 2, ktoré som dostal k dispozícii, som samostatne doplnil.

V Ostrave dňa 11. mája 2011

.....

Pavol Martinek

Podakovanie

Na úvod chcem poďakovať pani Ing. Kateřine Makovej, Ph. D. za jej cenné rady a pripomienky pri vedení bakalárskej práce na tému Získavanie a výber zamestnancov.

Ďalej by som chcel poďakovať pracovníckam personálneho oddelenia spoločnosti SSE a. s. za ich čas a ochotu mi poskytnúť potrebné informácie.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Teoretické východiska získavania a výberu zamestnancov	2
2.1	Získavanie zamestnancov	2
2.2	Vnútorne a vonkajšie podmienky získavania zamestnancov	3
2.3	Vnútorne a vonkajšie ľudské zdroje	4
2.4	Postup pri získavaní zamestnancov	5
2.5	Výber zamestnancov	15
2.6	Postup výberu	15
2.7	Fázy výberu zamestnancov	16
2.8	Kritéria výberu zamestnancov	17
2.9	Validita metod	17
2.10	Metódy výberu zamestnancov	18
3.	Charakteristika organizácie	24
3.1	História spoločnosti	24
3.2	Profil spoločnosti	25
4.	Analýza súčasného stavu a doporučenia	28
4.1	Analýza súčasného stavu zamestnancov a voľných pracovných miest v organizácií SSE	28
4.2	Prípravná fáza výberového konania	28
4.3	Stanovenie vhodnej formy výberového konania	29
4.4	Samotný priebeh výberového konania v organizácií SSE	33
4.5	Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu	35
4.6	Hodnotenie získavania a výberu zamestnancov	47
4.7	Doporučenia	48
5.	Záver	50
	Zoznam použitej literatúry	
	Zoznam skratiek	
	Zoznam grafov	
	Zoznam tabuliek	
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	
	Zoznam príloh	

1. Úvod

V súčasnej dobe sa proces získavania a výberu zamestnancov, stáva kľúčovou fázou úspešného podnikania a je základom pre správne fungovanie každej organizácie. Cieľom, každej organizácie je vybrať na obsadzované pracovné miesto najvhodnejšieho kandidáta, ktorý sa na trhu práce uchádza o zamestnanie. Jednoducho povedané, v dnešnej dobe nestačí obsadiť pracovné miesta kvalifikovanou pracovnou silou, ale musí to byť ľudia, ktorí dokážu spojiť životné ciele s cieľmi organizácie a sú ochotný sa zapojiť do každodenného života organizácie, pomáhať jej rozvoju a správne ju reprezentovať. Získanie takejto pracovnej sily predstavuje základ k úspechu v podobe splnených cieľov organizácie.

Cieľom mojej bakalárskej práce bude charakterizovať organizáciu SSE, analyzovať jej súčasný stav a pomocou získaných teoretických poznatkov, ktoré som čerpal z kníh, z internetu, zo získaných vedomostí počas štúdia na vysokej škole a zo získaných poznatkov z dotazníkového prieskumu, ktorý som robil vo vybratej organizácii pomôcť navrhnúť doporučená na skvalitnenie a zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v tejto organizácii.

Moja bakalárska práca sa skladá okrem úvodu zo štyroch častí a to teoretickej, v ktorej som spracoval získané poznatky od autorov, ktorí sa tejto problematike venovali podrobnejšie, charakteristiky organizácie, v ktorej som priblížil zameranie a súčasný stav organizácie, v praktickej, v ktorej som urobil dotazníkový prieskum a navrhol možné doporučená a záveru, v ktorom je zhrnutie cieľov a výsledkov mojej bakalárskej práce.

2. Teoretické východiska získavania a výberu zamestnancov

Téma mojej bakalárskej práce je získavanie a výber zamestnancov. V tejto kapitole sa Vám pokúsim priblížiť teoretické východiska získavania a výberu zamestnancov, ich členenie, výhody, nevýhody a celkové fungovanie v organizáciách ako celku.

2.1 Získavanie zamestnancov

Získavanie zamestnancov je činnosť, ktorej cieľom je prilákať dostatočné množstvo kvalifikovaných uchádzačov na voľné pracovné miesta v organizácii s vynaložením minimálnych nákladov a v žiadanom čase. Takéto získavanie sa prevádza nielen z vonkajších zdrojov, ale aj z radov zamestnancov organizácie.¹

V dnešnej dobe pojem získavanie zamestnancov neznamena len získanie potrebného počtu kvalifikovaných pracovníkov, ale získanie motivovaných zamestnancov, ktorých ciele a záujmy sa čo najviac približujú ku záujmom organizácie a ich hodnoty nie sú v rozpore so systémom hodnôt v organizácii.

Získavanie zamestnancov je proces, pri ktorom by mali byť dodržané určité podmienky:

- vybrať kvalifikovanú skupinu uchádzačov na voľné miesto,
- vytvárať rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov a to pri dodržiavaní právnych predpisov, etických kódexov a podnikateľskej efektivity,
- využiť na tento proces primerané náklady.²

Na tento proces sú potrebné dve strany, a to na jednej strane organizácia, ktorá chce uspokojiť svoje podnikové potreby, a tým prilákať žiadanú pracovnú silu a na strane druhej záujemcovia o voľné miesta. Aby tento proces dobre fungoval musí medzi týmito dvoma stranami prebiehať tok presných informácií.

¹ Kaňáková, Z.; Bláha, J.; Babicová, J. (2000)

² Taktiež

Armstrong³ rozdelil tento proces do troch fáz:

1. definovanie požiadaviek – príprava špecifikácie pracovného miesta, rozhodnutie o požiadavkách a podmienkach zamestnania,
2. prilákajú uchádzačov – preskúmanie a vyhodnotenie rôznych zdrojov uchádzačov vo vnútri podniku,
3. vyberanie uchádzačov - triedenie žiadostí, pohovory, testovanie, hodnotenie uchádzačov, assessment centrá, získavanie referencií, príprava pracovnej zmluvy.

2.2 Vnútorne a vonkajšie podmienky získavania zamestnancov

Podmienky, ktoré vplývajú na získavanie zamestnancov možno triediť na vnútorné a vonkajšie. Vnútorne podmienky vychádzajú z vnútra organizácie a sú ovplyvniteľné, jedná sa o podmienky súvisiace s organizáciou a pracovným miestom. Vonkajšie podmienky nie sú ovplyvniteľné organizáciou.

Medzi vnútorné podmienky týkajúce sa konkrétneho pracovného miesta patrí:

- povaha práce,
- postavenie v hierarchii funkcií,
- kvalifikácia a požiadavky na zamestnanca,
- rozsah povinností, právomoci a zodpovednosti zamestnanca,
- pracovná doba,
- miesto vykonávania práce,
- pracovné podmienky.

Podmienky týkajúce sa organizácie:

- úspešnosť firmy na trhu a jej význam,
- dobré meno firmy, jej image,
- umiestnenie firmy na trhu a prostredie, v ktorom sa firma nachádza,
- možnosť kariérneho rastu,
- školenia a podnikové vzdelania,
- úroveň zamestnaneckých vzťahov,
- úroveň odmeňovania zamestnancov a všeobecné pracovné výhody.

³ Armstrong, M. (2007)

Vonkajšie podmienky sú:

- demografické podmienky (počet žien a mužov, počet práceschopného obyvateľstva),
- ekonomické podmienky (dopyt po práci),
- sociálne podmienky (životná úroveň obyvateľstva),
- technologické podmienky (technologický vývoj),
- politicko – legislatívne podmienky (zakonník práce, zákaz diskriminácie).⁴

2.3 Vnútorne a vonkajšie ľudské zdroje

Organizácia na voľné pracovné miesto hľadá pracovnú silu z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. Medzi vnútorné zdroje patria súčasní zamestnanci organizácie, ktorí majú záujem o zmenu pracovného miesta, zamestnanci, ktorí si rozšírili svoju kvalifikáciu, zamestnanci, ktorí sú potrební v dôsledku technologického rozvoja. Jedná sa o zamestnancov z rad organizácie. Pre organizáciu je takéto obsadzovanie pracovného miesta veľmi výhodné, ale má aj svoje slabé stránky.

Výhody vnútorných ľudských zdrojov:

- organizácia dobre pozná zamestnanca,
- zamestnanec dobre pozná organizáciu a vie, čo sa od neho očakáva,
- zvyšuje sa morálka zamestnancov,
- väčšia motivácia zamestnancov, čo vedie k lepším výkonom,
- lepšia návratnosť investícií do vzdelania a školenia svojich zamestnancov,
- a podporuje dobre meno firmy.

Nevýhody vnútorných ľudských zdrojov:

- snaha všetkých zamestnancov o vyšší post vedie k ich rivalite a k zhoršovaniu zamestnaneckých vzťahov a k horšej morálke,
- je obmedzený prínos nových myšlienok z vonku.

Vonkajšie zdroje pracovnej sily tvoria voľné ľudské zdroje na trhu práce, absolventi stredných a vysokých škôl alebo iných inštitúcií, zamestnanci, ktorí

⁴ Kaňáková, Z.; Bláha, J.; Babicová, J. (2000)

pracujú v iných organizáciách a nie sú spokojní z nejakého dôvodu so svojím pracovným miestom a sú rozhodnutí zmeniť zamestnanie. Taktiež sem patria dôchodcovia, študenti a ženy, ktoré sa chcú vrátiť do zamestnania po ukončení materskej dovolenky.

Tak ako získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov, tak aj získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov má svoje výhody a nevýhody.

Výhody:

- do organizácie sú prinášané nové nápady, návrhy a myšlienky, čo má pozitívny vplyv na rast organizácie,
- možnosť získania vysoko kvalifikovaného zamestnanca v priebehu krátkej doby s vynaložením nulových nákladov na jeho kvalifikáciu,
- organizácia si môže vyberať zo širokej ponuky pracovnej sily.

Nevýhody:

- získanie takejto pracovnej sily je časovo náročnejšie a nákladnejšie,
- môžu vznikať konflikty medzi novými a starými zamestnancami pri obsadzovaní daného pracovného miesta.⁵

Ak sa organizácia rozhodne obsadiť nejaké pracovné miesto, tak by mala hľadať potencionálneho uchádzača v radoch organizácie, teda mala by sa snažiť využiť vnútorné ľudské zdroje. Pokiaľ však zamestnanci organizácie nespĺňajú požadovanú kvalifikáciu na dané pracovné miesto, tak by mala organizácia čerpať z vonkajších ľudských zdrojov. Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov prebieha pomocou rôznych foriem, ako sa ďalej uvádza, môže to byť inzercia, internet, burzy práce a iné.

2.4 Postup pri získavaní zamestnancov

Jedná sa o špecifický postup, tvorený z viacerých krokov, ktorý ma viesť k efektívnemu získaniu zamestnancov, ktorí budú v budúcnosti predstavovať pre organizáciu prínos v podobe plnenia organizačných cieľov. Aby sa podarilo

⁵ Kaňáková, Z.; Bláha, J.; Babicová, J. (2000)

organizácii získať takýchto zamestnancov, je dôležité dodržať všetky kroky, ktoré budú v nasledujúcich podkapitolách podrobnejšie priblížené.

2.4.1 Identifikácia potreby získavania zamestnancov

V tejto fázy je kladený dôraz na včasnosť, pretože včasné rozpoznanie potreby získania nového zamestnanca predchádza materiálnym a organizačným problémom, ktoré plynú z dlhodobého neobsadenia pracovného miesta. Včasnosť v tomto prípade znamená vhodný predstih, ktorý umožní nového zamestnanca pripraviť na jeho nové pracovné miesto. Väčšinou organizácie dokážu včas identifikovať potrebu získania nového zamestnanca na základe nepretržitej analýzy pohybu zamestnancov, a to napr. pri odchode na dôchodok, materskú alebo na základe výpovednej lehoty pri odchode zamestnanca z organizácie. Problémom môžu byť nečakané situácie, ako napr. náhle úmrtie alebo vzniknutie invalidity zamestnanca.

2.4.2 Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta

Predtým než organizácia začne zháňať zamestnanca, mala by zhromaždiť všetky aktuálne a potrebné informácie o danom pracovnom mieste, o práci a pracovných podmienkach na ňom a o požiadavkách, ktoré toto pracovné miesto kladie na pracovníka. Na základe týchto informácií sa rozhoduje koho ponukou o zamestnanie osloviť, komu ju adresovať, aké metódy pri tom zvoliť a aké dokumenty od uchádzačov požadovať.

2.4.3 Zváženie alternatív

Pri potrebe obsadiť určité pracovné miesto je dôležité zvážiť niekoľko alternatív, ktoré prichádzajú do úvahy, a to napr. ako obsadiť pracovné miesto pracovnou silou a iné. Treba zvážiť či by nebolo lepšie:

- zrušiť pracovné miesto, pri tejto alternatíve je dôležité zvážiť či je toto miesto naozaj dôležité pre organizáciu, aký ma súčasný význam a aký bude mať v budúcnosti pre organizáciu,
- rozdelenie práce medzi ostatné pracovné miesta,

- pokryť prácu formou nadčasov,
- pokryť prácu formou čiastočného úväzku,
- pokryť prácu dohodou o prevedení práce alebo dohodou o pracovnej činnosti.

Je potrebné správne rozhodnúť o zrušení pracovného miesta. Zrušenie pracovného miesta so sebou prináša veľa výhod ako sú ušetrené peniaze a čas plynúci zo získavania, zacvičovania, školenia zamestnanca. Môžeme dosiahnuť efektívnejšie využívanie ostatných pracovníkov, ich väčšiu motiváciu, pokiaľ majú možnosť väčšieho zárobku. Na druhej strane to môže viesť k ich vyčerpaniu, zhoršeniu kvality práce, zníženiu ich spokojnosti, nezdravej rivalite a zhoršeniu vzťahov na pracovisku.

2.4.4 Výber charakteristík popisu a špecifikácia pracovného miesta

Popis a špecifikácia pracovného miesta predstavujú požiadavky na schopnosti pracovníka. Ľudské zdroje s potrebnými schopnosťami sa na trhu práce vyskytujú len málokedy a väčšinou je nutné doformovať ich v organizácii. V dnešnej dobe sa často organizácie dopúšťajú chýb pri získavaní zamestnancov. Bežnou chybou sú napr. prehnané a nepotrebné podmienky na obsadzované pracovné miesto. Typickým príkladom je znalosť cudzieho jazyka. Vo veľa prípadoch ho organizácie vyžadujú aj na také pracovné miesta, kde nie je takáto znalosť potrebná. Takýmto spôsobom prichádzajú o schopného zamestnanca, ktorý by bol pre organizáciu prínosom. A ďalšou často chybou, ktorá je diskriminačná a nezákonná je uvádzanie vekovej hranice spôsobilosti od potencionálneho uchádzača. Charakteristika popisu a špecifikácia pracovného miesta je závislá na povahe pracovného miesta, prioritách útvaru a tímu, v ktorom pracovné miesto obsadzujeme, a na prioritách organizácie. Medzi hlavné popisy pracovného miesta patrí:

- názov pracovného miesta a pracovnej funkcie,
- rozsah jeho zodpovednosti,
- typy pracovných úloh,
- miesto výkonu práce,
- možnosť výcviku a vzdelávania popri výkone práce,
- pracovné a platové podmienky.

Najdôležitejšie požiadavky špecifikácie pracovného miesta sú:

- vzdelanie a kvalifikácia,
- znalosti,
- pracovné skúsenosti,
- charakteristika osobnosti.

Pri formulovaní ponuky zamestnania je potrebné rozdeliť požiadavky na potrebné (sú podmienkou spôsobilosti pracovníka pre prácu), žiaduce (prispievajú k dobrému výkonu práce), vítané (nie sú bezpodmienečne nutné, ale zvyšujú využiteľnosť pracovníka) a okrajové (nie sú nutné pre výkon práce). Pri výbere zamestnancov sa prihliadla najmä na to, či uchádzač spĺňa nutné a žiaduce požiadavky. Ak je takýchto uchádzačov viac, tak sa prihliada na požiadavky vítané a okrajové.

2.4.5 Identifikácia zdrojov potencionálnych uchádzačov

V tomto bode sa rozhoduje organizácia medzi vnútornými alebo vonkajšími zdrojmi, ktoré sú už podrobne popísané v podkapitole 2.3.

2.4.6 Voľba metód získavania zamestnancov

Správna voľba metód získavania zamestnancov závisí na veľa faktoroch. Závisí na povahe a požiadavkách na pracovné miesto, či sa organizácia rozhodne čerpať z radov organizácie, teda rozhodne sa pre vnútorné zdroje, alebo osloví niekoho z vonkajších zdrojov, situácii na trhu, na množstve prostriedkov, ktoré organizácia vyčlení na získanie pracovníka, a nakoniec na tom, ako rýchlo potrebujeme obsadiť pracovné miesto.⁶

⁶ Koubek, J. (2007)

Najčastejšie používané metódy získavania zamestnancov:

a) Uchádzači sa ponúkajú sami

Túto metódu môžu väčšinou využívať prestížne organizácie, ktoré majú dobré meno na trhu práce. Táto metóda sa častejšie využíva v období zvýšenej nezamestnanosti a častokrát túto metódu využívajú absolventi, ktorí končia štúdium. Jedná sa o relatívne pasívnu metódu získavania zamestnancov, ktorá je výhodná pre organizáciu, pretože predstavuje minimálne náklady. Nevýhodou je, že väčšinou uchádzači nespĺňajú potrebné požiadavky a nepredstavovali by žiadny prínos pre organizáciu. Metódu je preto vhodné používať len ako doplnkovú.

b) Odporúčenie od zamestnanca

Táto metóda má dve stránky. Na jednej strane môže dať zamestnanec typ personalistovi na vhodného zamestnanca, na strane druhej môže zamestnanec informovať svojho známeho o pracovnej príležitosti v organizácii a pomôcť mu s informáciami na koho sa obrátiť v prípade záujmu o pracovné miesto. Táto metóda je výhodná pre organizáciu, pretože predstavuje nižšie náklady na získanie zamestnanca, a vo väčšine prípadov sa jedná o uchádzača, ktorý má dostatočné schopnosti a znalosti, teda je vhodný na pracovné miesto. Ako každá z metód prináša aj táto niektoré úskalia. Organizácia je obmedzená pri možnosti výberu väčšieho počtu uchádzačov. Pri odporúčaní uchádzača, zamestnanec väčšinou uplatňuje subjektívne hľadisko než objektívne. Táto metóda sa často využíva v organizáciách, keď nadriadený odporučí svojho podriadeného na zodpovednejšiu pracovnú pozíciu.

c) Úrad práce

Úrad práce je inštitúcia, ktorá eviduje nezamestnaných ľudí. Poskytuje nezamestnaným možnosť ďalšieho vzdelania a rekvalifikačné kurzy. Uchádzačom poskytuje informácie o voľných pracovných miestach v tuzemsku, ale aj v zahraničí a organizácie informuje o voľnej pracovnej sile na trhu práce. Pre organizáciu je získavanie pracovnej sily z úradu práce veľmi výhodné, pretože táto služba je platená zo štátneho rozpočtu, teda náklady na získanie zamestnanca sú minimálne.

d) Inzercia

Inzercia je najrozšírenejšia forma prilákania uchádzačov na voľné pracovné miesto. Inzerciu môžeme podávať v rôznych médiách. Najčastejšie používané média sú rozhlas, televízia, periodické tlače (noviny, časopisy). V prípade inzerovania je veľmi dôležité miesto, kam inzerciu umiestniť, čas kedy ju umiestniť a množstvo, v akom ju treba vydať, aby si ju hľadani uchádzači všimli. Na takéto rozhodnutia vplyvajú rôzne faktory napríklad územná pôsobnosť (celoštátna, regionálna, miestna), periodicita (denná, týždenná, mesačná) a množstvo (počet výtlačkov).

Podľa Armstronga⁷ by cieľom inzerovania malo byť:

- upútať pozornosť – to znamená, že je veľmi dôležitá vizuálna stránka inzerátu, jeho veľkosť a grafické spracovanie, farba, logo, celkový dojem inzerátu musí pozitívne vplyvať na potencionálneho uchádzača, aby ho upútal, a tým ho prilákal k sebe pred konkurenčnými inzerátmi,
- vytvárať a udržiavať záujem – jeho obsahová stránka musí zahŕňať informácie o predstavení firmy, pracovnom mieste, popisu práce, potrebnú kvalifikáciu a toto všetko musí byť prezentované atraktívnym spôsobom, aby inzerát zaujal pozornosť,
- stimulovať akciu – kvalitne urobený inzerát by mal upútať nielen na prvý pohľad, ale mal by prinútiť uchádzačov prečítať si ho celý, a to by malo zaručiť dostatočný počet uchádzačov o dané pracovné miesto.

e) Sprostredkovateľské agentúry

Tieto agentúry fungujú ako spojka medzi organizáciou a uchádzačmi. Pre uchádzačov hľadajú vhodné pracovné miesto na domácom trhu práce alebo v zahraničí podľa požiadaviek daného uchádzača. Pre organizáciu vyberajú vhodných uchádzačov podľa daných kritérií (potrebná kvalifikácia, získané vzdelanie, prax) na voľné pracovné miesto. Nevýhoda takýchto agentúr je, že si za sprostredkovanie práce pýtajú nemalé peniaze, ale na druhej strane, pracujú rýchlo a efektívne.

⁷ Armstrong, M. (2007)

f) Internet tzv. E – recruitment

Ide o získavanie zamestnancov pomocou počítačovej siete. Ide o vhodnú formu získavania zamestnancov, pretože znižuje náklady, šetrí čas, ako organizácii, tak aj uchádzačom a poskytuje omnoho viac aktuálnejších informácií. Táto forma sa stáva čoraz viac obľúbenejšia, pretože uchádzači môžu posielať prostredníctvom internetu nielen svoje žiadosti o zamestnanie, ale aj životopisy a elektronické podpisy. Organizácia môže rýchlo a efektívne testovať a prípadne vyhodnocovať daných uchádzačov. Nevýhody sú, že veľa ľudí nevie narábať s internetom, to sa týka hlavne starších ľudí, a taktiež sa na inzerát hlási veľa nevhodných potencionálnych uchádzačov.

g) Vzdelávacie inštitúcie

Organizácie môžu hľadať vhodných adeptov na pracovné miesto aj vo vzdelávacích inštitúciách ako sú školy a univerzity. Organizácie si môžu z uchádzačov vyberať vhodných zamestnancov podľa dosiahnutých študijných výsledkov. Ak ide o študentov vysokých škôl a univerzít, tak takýto uchádzači signalizujú organizáciám svoju vytrvalosť, kreativitu, pružnosť, schopnosť rýchlo sa adaptovať a učiť sa. Všetky tieto vlastnosti sú potrebné pre dosiahnutie titulu na vysokých školách či univerzitách a môžu sa naďalej využívať a rozvíjať v zamestnaní v daných organizáciách.

h) Burzy práce

Poskytujú podrobné informácie o aktuálnych pracovných ponukách v tuzemsku, ale aj v zahraničí.⁸

2.4.7 Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov

Tieto dokumenty slúžia organizácii na získanie potrebných informácií o uchádzačoch.

⁸ Kaňáková, Z.; Bláha, J.; Babicová, J. (2000)

Najčastejšie sa vyžadujú tieto dokumenty

- Doklady o vzdelaní – doklady o absolvovaní jednotlivých typoch škôl a kurzov.
- Doklady o praxi – jedná sa o kópie pracovných zmlúv a dokumenty, ktoré potvrdzujú prax.
- Dotazník pre uchádzačov o zamestnanie sa používa skoro vo všetkých väčších organizáciách. Mal by vystihovať konkrétne pracovné miesto. Ak sa jedná o menej kvalifikované pracovné miesto môže mať podobu jednoduchého dotazníku, ale v prípade výberu zamestnanca na vysoko kvalifikované miesto by mal byť otvorený (uchádzač dostáva miesto, aby sa podrobnejšie rozpísal o niektorých skutočnostiach). Dotazník sa často využíva, pretože patrí medzi lacné metódy výberu zamestnancov, taktiež poskytuje zrovnateľné informácie o uchádzačoch, je spravodlivý a zo strany uchádzačov akceptovaný. Personalistom poskytuje zrovnateľné informácie o uchádzačoch a umožňuje ich jednoduché triedenie. Na druhej strane jeho vytvorenie je náročné a vyžaduje podrobnú znalosť obsadzovaného miesta. Môže obsahovať skreslené informácie a nedokáže rozpoznať motiváciu a výkonnosť uchádzača. Dotazník je považovaný za univerzálnu metódu výberu zamestnancov, ale odporúča sa používať v kombinácii s pohovorom.
- Obidva dotazníky by mali obsahovať základné údaje, ktoré sú:
 - názov zamestnania, o ktoré sa uchádzač uchádza,
 - meno a priezvisko uchádzača,
 - adresa trvalého bydliska uchádzača,
 - telefónne číslo a e-mail uchádzača,
 - dátum a miesto narodenia,
 - rodné číslo,
 - číslo občianskeho preukazu alebo pasu,
 - štátna príslušnosť,
 - rodinný stav,
 - vzdelanie a odborná spôsobilosť,
 - ďalšie vzdelanie,
 - pracovné miesto, o ktoré uchádzač žiada,

- prehľad doterajšieho zamestnania,
- termín nástupu do práce,
- dátum a podpis.⁹

- Životopis

Pri získavaní pracovníkov bývajú v súčasnosti požadované tri typy životopisov:

- a) voľný životopis,
- b) štruktúrovaný životopis,
- c) pološtruktúrovaný životopis.

Voľný životopis je tvorený formou chronologického popisu života uchádzača a predstavuje príležitosť opísať sa v najlepšom svetle a možnosť nespomenúť, alebo dokonca zatajiť, uchádzačove negatíva. Informácie o uchádzačovi z voľného životopisu nie sú objektívne a práca s týmto životopisom je obťažnejšia. Jedinou výhodou tohto druhu životopisu je, že umožňuje posúdiť formulačnú schopnosť uchádzača a jeho schopnosť argumentovať vo svoj prospech.

Na základe týchto problémov sa v dnešnej dobe vyžaduje od uchádzačov tzv. štruktúrovaný životopis, ktorý organizácii poskytuje viac-menej rovnaké informácie o uchádzačoch, ktoré sú ľahšie porovnateľné. Aby takýto životopis mal zmysel, musí jeho štruktúru stanoviť organizácia a zoznámiť s ním uchádzača. Štruktúra by mala byť adekvátne ku obsadzovanému miestu. Je teda pochopiteľné, že štruktúra životopisu na obsadzovanú manažérsku pozíciu bude iná ako štruktúra na obsadenie nejakého administratívneho miesta. Štruktúrovaný životopis máva spravidla dve časti, a to identifikujúcu, ktorá obsahuje osobné údaje, vzdelanie, odbornú prax, počítačové znalosti, jazykové znalosti a časť, ktorá je tvorená z požiadaviek na pracovné miesto.

Pološtruktúrovaný životopis je kombinácia voľného a štruktúrovaného životopisu, ktorého cieľom je zachovať výhody voľného životopisu a získať porovnateľné informácie o uchádzačoch zo štruktúrovaného životopisu.¹⁰

⁹ Koubek, J. (2000)

¹⁰ Koubek, J. (2007)

2.4.8 Formulácia ponuky zamestnania

Ponuka zamestnania sa spracováva na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta a vychádza z toho, či sa pracovníci získavajú z vonkajších alebo vnútorných zdrojov. Hlavným cieľom je sformulovať ponuku zamestnania tak, aby prilákala vhodných kandidátov na pracovné miesto a tých nevhodných odradila. Cieľom obsahu je, aby ponuka podrobne informovala uchádzačov o náplni práce, pracovných podmienkach a o požiadavkách, ktoré vyplývajú z pracovnej pozície. Je dôležité aby ponuka obsahovala všetky podstatné informácie, lebo nespomenutie čo i len jednej, môže mať za následok zníženie efektívnosti ponuky. V kvalitnej ponuke zamestnania by nemalo chýbať, čo organizácia ponúka zamestnancovi za jeho prácu. Okrem obsahu ponuky je veľmi dôležitá aj forma ponuky a jej uverejnenie. Pri uverejnení musí organizácia zvažovať, kde uverejní ponuku a na ako dlho ju tam uverejní. Podľa osvedčených prípadov by sa ponuka zamestnania mala uverejniť vo viacerých médiách a na primerane dlhú dobu. Príliš krátka doba by mohla odradiť kvalifikovaných uchádzačov, ktorí potrebujú čas na zváženie ponuky.

2.4.9 Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi

Tento krok sa odohráva v období medzi uverejnením ponuky zamestnania a jeho ukončením. Prebieha detailnejšie informovanie uchádzačov a jednanie s nimi. Je veľmi dôležité, aby personalisti, ktorí jednájú s týmito uchádzačmi, boli dobre vyškolení ľudia a neodradili svojím správaním vhodných uchádzačov.

2.4.10 Predvýber na základe predložených dokumentov a informácií

Na základe predložených dokumentov od uchádzačov sa začína predvýber vhodných kandidátov na pracovné miesto. Porovnáva sa spôsobilosť uchádzačov s požiadavkami na pracovné miesto (neporovnávajú sa uchádzači medzi sebou). Často organizácie využívajú vo fáze predvýberu tzv. predbežný pohovor, ktorý im pomôže zaradiť uchádzača do jednej z troch skupín, ktoré sú:

- a) veľmi vhodní kandidáti, ktorí sú pozývaní k výberovým procedúram,
- b) vhodní kandidáti, ktorí sú pozvaní k výberovým procedúram v prípade, že v skupine veľmi vhodných kandidátov je nedostačujúci počet uchádzačov.

Organizácia týmto uchádzačom zašle tzv. rezervační dopis, v ktorom ich informuje, že sa obráti priamo na nich v prípade potreby obsadiť pracovné miesto, pre ktoré by spĺňali podmienky,

- c) nevhodní kandidáti, ktorým organizácia zašle zdvorilostný list s poďakovaním, za ich prejavovaný záujem.

2.4.11 Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram

V tomto poslednom kroku sa vytvorí zoznam uchádzačov, ktorý je usporiadaný abecedne, lebo akékoľvek vytváranie poradia by mohlo ovplyvniť rozhodnutie o výbere pracovníka.¹¹

2.5 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je proces, ktorý sa skladá z viacerých dôležitých činností, ktoré sú nutné pri dosahovaní strategických cieľoch firmy. Tento proces nadväzuje na proces získavania zamestnancov. Výber vhodných zamestnancov vedie k dosiahnutiu optimálneho zloženia personálu. Vytvorenie optimálneho zloženia personálu by malo byť cieľom každej organizácie, pretože takýto personál pozitívne vplýva na výkon a výsledky celej organizácie. V minulosti bývalo základným cieľom výberu zamestnancov vylúčiť tých uchádzačov, ktorí neboli kvalifikovaní na dané pracovné miesto. V súčasnosti sa vyskytuje nový problém, ktorému treba predchádzať, a tým je neprijatie do zamestnania schopného uchádzača.

2.6 Postup výberu

Výber zamestnancov je postup, ktorý sa prelína so získavaním zamestnancov. Tento postup je tvorený z viacerých krokov, ktoré sú spomenuté v predchádzajúcej podkapitole. V skratke sa jedná o špecifikáciu pracovného miesta, rozhodnutie medzi vnútornými a vonkajšími ľudskými zdrojmi, stanovenie kritérií, výber vhodných metód. Vybrané metódy by mali byť validné – teda mali by zisťovať to, čo zisťovať majú. Viac v podkapitole 2.9. Validita metod. Samotný výber začína realizáciou výberu. Realizácia výberu spočíva v stanovení termínov, v ktorých sa výber

¹¹ Koubek, J. (2007)

uskutoční, rozvrhnutí časového plánu a v pozvaní samotných uchádzačov. Ďalším krokom je rozhodovanie. Rozhodovanie je konečná fáza výberu, ktorá ma častokrát viacej výberových konaní. V prvom výberovom konaní sú vylúčení uchádzači, ktorí nespĺňajú profil funkcie na základe poslaných dokumentov napr. životopisu alebo motivačného listu ap. V druhom výberovom kole absolvujú zvyšní uchádzači testy, a podľa úspešnosti je ten najužší výber pozvaný na pohovor k vedeniu firmy. Pohovor s vedením firmy predstavuje tretie kolo výberového konania, v ktorom sú vybraní uchádzači na post funkcie. Ostatným, ktorým sa nepodarilo uspieť, organizácia oznámi, že neboli prijatí.¹²

2.7 Fázy výberu zamestnancov

Proces výberu zamestnancov je tvorený z dvoch fáz, a to predbežná a vyhodnocovacia fáza.

a) Predbežná fáza

Začína v momente, keď v organizácii vznikne potreba obsadiť novovzniknuté alebo potencionálne voľné pracovné miesto. Ďalej sú dodržané nasledovné kroky, definuje sa popis pracovného miesta a podmienky, ktoré vyplývajú z tohto miesta. Nasleduje špecifikácia pracovného miesta, teda aké znalosti, schopnosti a kvalifikáciu by mal mať uchádzač.

b) Vyhodnocovacia fáza

Začína po získaní dostatočného počtu vhodných uchádzačov. Táto fáza sa skladá z použitia viacerých metód. Počet metód, ktoré sa použijú závisí na okolnostiach a charaktere obsadzovaného pracovného miesta. Metódy, ktoré sa používajú v tejto fáze sú napr. výberový pohovor, testy pracovnej spôsobilosti, skúmanie dotazníkov atď. Daným metódam sa budem bližšie venovať v podkapitole 2.10.¹³

¹² Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001)

¹³ Koubek, J. (2007)

2.8 Kritéria výberu zamestnancov

Výber zamestnancov je založený na viacerých kritériách. Jedným z nich je už spomínané plnenie požiadavok obsadzovaného pracovného miesta zo strany uchádzača. Toto kritérium je dobré, ale v moderných organizáciách už ako samostatné kritérium nestačí. Preto sa moderné organizácie pri výbere zamestnanca snažia dodržiavať ďalšie kritéria, ktoré sa delia na celoorganizačné, úsekové a kritéria príslušného pracovného miesta.

a) Celoorganizačné kritéria predstavujú hodnoty a vlastnosti organizácie, ktorým by mal byť uchádzač naklonený. Jedná sa o vlastnosti uchádzača, ktoré organizácia považuje za cenné a dôležité v rámci úspešného počínania si uchádzača v organizácii. Uchádzač, ktorý disponuje takýmito vlastnosťami, predstavuje pre organizáciu plnenie cieľov a všeobecný rozvoj organizácie.

b) Útvarové kritéria, sú kritéria, ktoré sa týkajú daného útvaru resp. tímu, v ktorom bude uchádzač pracovať. Hlavným cieľom tohto kritéria je, aby nový zamestnanec svojimi odbornými schopnosťami a charakteristikami zapadol do daného kolektívu, a pomohol tak vytvárať dokonalý tím.

c) Kritéria pracovného miesta sa viažu ku analýze a špecifikácii pracovného miesta.

2.9 Validita metod

Jedným z krokov pri výbere zamestnancov je použitie správnej metódy výberu. Úspešnosť výberového konania je závislá na validite daných metód. Validná metóda je ta, ktorá zisťuje to, čo zisťovať má. V praxi to môže vyzeráť nasledovne napr. rozhovor bude validnou metódou pre výber manažéra, ktorý bude zastupovať organizáciu, a nie pre výber zamestnanca na post vodiča kamiónu. Existujú dve kritéria pre stanovenie validity, a to:

- validita obsahová je výsledkom racionálneho rozmýšľania, a je založená na zbere množstva rozličných skutočností, ktoré logicky súvisia s pracovnými činnosťami. Ak sa podarí správne určiť obsahovú validitu, tak vzniká jasné určenie okruhu schopností, znalostí, skúsenosti, ktoré sú potrebné na

vykonávanie pracovných činností. Obsahová validita sa nedá hodnotiť, pomocou nejakých štatistických ukazovateľov. Jediný možný spôsobom ako obsahovú validitu ohodnotiť je odborný názor,

- validita kritériálna spočíva v porovnávaní výsledkov výberovej metódy, ktorá je hodnotená určeným merítkom výkonnosti zamestnanca napr. u vodičov kamiónov to môže byť počet nehôd, ktoré spôsobili.¹⁴

2.10 Metódy výberu zamestnancov

Pri výbere zamestnancov organizácie používajú kombináciu viacerých metód. Medzi najčastejšie používané patrí kombinácia dotazníku, výberového pohovoru, ktorí je doplnený o referencie o uchádzačovi.

2.10.1 Dotazník

Organizáciám slúži ako zdroj získavania základných informácií o uchádzačoch. Charakteristika dotazníku je už spomínaná v podkapitole 2.4.7

2.10.2 Výberový pohovor

Výberový pohovor je považovaný za najčastejšie používanú metódu pri výbere zamestnancov. Pri pohovore môže personalista pozorovať neverbálnu komunikáciu teda pohyby, gestá, ale aj schopnosť rýchlej reakcie či improvizácie uchádzača. Pohovor odhalí tie veci, ktoré sa z písomných metód spozorovať nedajú. Cieľom pohovoru je získať dostatočné množstvo informácií o uchádzačovi, poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii a práci v nej, posúdiť osobnosť uchádzača a vytvoriť priateľské vzťahy medzi organizáciou a uchádzačom.¹⁵

¹⁴ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001)

¹⁵ Koubek, J. (2007)

Etapy	Ciele	Činnosti
Úvod	Vytvoriť príjemné prostredie. Naviazať kontakt (raport)	Predstavenie sa. Úvod rozhovoru o neutrálnej téme. Súhlas s cieľom rozhovoru. Základná štruktúra rozhovoru.
Stredná časť	Získať a predať informácie. Udržovať vzťah.	Informácie o motivácii, vzdelaní, vzťahoch, pripravenosti k práci. Počúvanie. Kladenie otázok. Odpovede na dotazy.
Záver	Uzavrieť rozhovor a prejednať ďalší postup.	Zhrnúť rozhovor. Ujasniť si, že kandidát nemá ďalšie otázky. Dať na vedomie ďalší postup (čo a kedy).

Tab 2.1 Prijímací a výberový rozhovor ma tri základné etapy: úvod, stredná časť, záver.

Zdroj: Kaňáková, Z.; Bláha, J.; Babicová, J. (2000, str. 69)

Výberový pohovor môžeme deliť z hľadiska obsahu a podľa množstva a štruktúry účastníkov.

Podľa množstva a štruktúry účastníkov sa delí na:

- Pohovor 1+1, tento typ pohovoru je vedení medzi uchádzačom a predstaviteľom organizácie, hodnotenie uchádzača môže byť subjektívne, ale na druhej strane vytvára otvorenejšiu atmosféru.
- Pohovor pred komisiou, komisia je tvorená z 3 - 4 hodnotiteľov, v ktorej sú predstavitelia z viacerých oblastí organizácie, väčšinou sa doporučuje, aby miesta v komisii zastavali bezprostredný nadriadený obsadzovaného pracovného miesta, personalista, psychológ a vyšší nadriadený. Tento typ pohovoru je z hľadiska hodnotenia objektívnejší, a tým zvyšuje šancu pre výber najlepšieho uchádzača.
- Postupný pohovor, je tvorený kombináciou predošlých dvoch pohovorov a jeho cieľom je zachovať výhody a prekonať nevýhody týchto pohovorov.
- Skupinový pohovor, ktorého sa zúčastňuje skupina uchádzačov, a tí sú posudzovaní jedným alebo viacerými posudzovateľmi.¹⁶

¹⁶ Koubek, J. (2007)

Z hľadiska obsahu delíme výberový pohovor na:

a) štruktúrovaný pohovor - typickými znakmi sú:

- obsah a počet otázok je dopredu pripravený, taktiež ako čas, ktorý je možné jednotlivým otázkam venovať,
- všetkým uchádzačom položíme všetky otázky v rovnakom poradí, pričom každej otázke sa venuje rovnaký čas,
- na vyhodnotenie odpovedí uchádzačov na otázky slúži dopredu pripravený model odpovedí.

Pohovor by mal vychádzať z charakteristiky obsadzovaného pracovného miesta, teda mal by vychádzať z jeho popisu a špecifikácie, ale aj z tímových a celoorganizačných požiadaviek na pracovníka. Formulované otázky musia byť presné, zrozumiteľné a jednoznačné, musia sa týkať len práce a mali by hodnotiť schopnosti a znalosti uchádzača potrebné pre vykonávanie danej práce. Nemali by hodnotiť to, čo sa pracovník bude musieť naučiť po nástupe na pracovné miesto, ale mali by byť zamerané na zistenie jeho schopností naučiť sa to. Dôležité je zvoliť správne otázky. Mali by sme sa vyhnúť otázkam, na ktoré sú odpovede áno alebo nie. Otázky by mali byť stimulačné alebo ukážky práce, otázky na znalosť o práci a otázky týkajúce sa požiadaviek na pracovníka.

Výhody štruktúrovaného pohovoru:

- je objektívnejší, efektívnejší a spoľahlivejší ako neštruktúrovaný pohovor a je to validná metóda pri výbere zamestnancov,
- obmedzuje možnosť subjektívneho prístupu k uchádzačom, majú rovnaké šance a zvyšuje ich porovnateľnosť,
- je dobre dokumentovaný, tak je náročnejšie napadnuteľný napríklad u súdu, znižuje rozdiely v hodnotení uchádzačov.

Nevýhody štruktúrovaného pohovoru:

- je náročný na prípravu,
- pri nedodržaní pravidiel sa môže z neho stať podoba verbálneho testu,
- nepostihne niektoré špecifické individuálne charakteristiky uchádzača.

b) neštruktúrovaný pohovor

Charakteristickým znakom neštruktúrovaného pohovoru je, že forma, postup a obsah nie sú dopredu pripravené, vytvárajú sa počas jeho priebehu. Taktiež ciele pohovoru sú stanovené buď rámcovo alebo vôbec. Takýto typ pohovoru používajú vedúci pracovníci alebo personalisti, ktorí nie sú dostatočne odborne pripravení a prijímanie zamestnancov podceňujú.

Výhody neštruktúrovaného pohovoru:

- nie je časovo a vecne náročná metóda,
- môže lepšie objasniť niektoré skutočnosti ako štruktúrovaný pohovor.

Nevýhody neštruktúrovaného pohovoru:

- umožňuje rôzny prístup a rôzne hodnotenie jednotlivých uchádzačov,
- nie je objektívny,
- uchádzači nemajú rovnaké podmienky,
- vedúci pracovník, ktorý vedie rozhovor, častokrát nemá kontrolu ani nad priebehom, ani nad jeho výsledkami,
- nie je to ani spoľahlivá, ani validná metóda výberu zamestnancov,
- je náchylný na tzv. halo efekt (prvý dojem, ktorý uchádzač vyvolá).

Pološtruktúrovaný pohovor je kombinácia štruktúrovaného a neštruktúrovaného pohovoru jeho cieľom je spojiť výhody a eliminovať nevýhody týchto pohovorov. Môže mať dve podoby.

1.) Pohovor sa skladá z dvoch častí. Jedna časť pohovoru je štruktúrovaná a druhá časť je tvorená voľným pohovorom. Tieto časti na seba nadväzujú a každá z nich má presne stanovený čas.

2.) V pohovore sú presne stanovené ciele, ktoré chce vedúci pracovník alebo personalista dosiahnuť. Posudzovateľ musí reagovať počas pohovoru pružne a líniu otázok, ktoré má prichystané, dopĺňa otázkami, ktoré vyplynú zo situácie. V tomto prípade je vymedzený celkový čas pohovoru.

Výhody pološtruktúrovaného pohovoru:

- spája niektoré výhody štruktúrovaného a neštruktúrovaného pohovoru.

Nevýhody pološtruktúrovaného pohovoru:

- personalista, ktorý vedie rozhovor, musí byť dôkladne preškolený a je náročný na prípravu.¹⁷

2.10.2.1 Časté chyby pri pohovoroch

Personalista, ktorý povedie pohovor by mal mať dostatočné množstvo skúsenosti a mal by byť vyškolený, a tým sa vyvarovať chýb, ktorých sa niektorí personalisti dopúšťajú. Najčastejšie chyby sú, že si unáhle spravia názor na uchádzača, a potom už akceptujú iba tie informácie, ktoré ich utvrdzujú v ich názore. Ďalšou častou chybou je, že si personalista vytvorí negatívny dojem z neverbálnej komunikácie uchádzača. Častokrát personalista neposudzuje schopnosti uchádzača, ale jeho osobnosť. Ak je pohovor neprimerane dlhý, tak si personalista pamätá len informácie na začiatku a na konci pohovoru. Dost' častou chybou je, že sa personalista dá ovplyvniť nejakou výraznou črtou napr. rečovou vadou a nevšímne si iných dôležitých vlastností a schopností uchádzača. Všetky spomínané chyby pri pohovoroch môžu mať za následok nesprávny výber zamestnanca.

2.10.3 Testy pracovnej spôsobilosti

Sú zamerané na získavanie spoľahlivejších informácií o uchádzačovi. Úlohou takýchto testov je zmerať fyzické a duševné schopnosti, znalosti, temperament, osobnosť, postoje, chovanie a mnoho iných slabých a silných stránok uchádzačov. Zvyčajne sa však využívajú ako doplnkový nástroj pri výbere uchádzačov.

Typy testov:

- Testy znalostí a vedomostí

Takéto testy majú zistiť rozsah znalostí a vedomostí, ktoré uchádzač ovláda a nadobudol počas jeho života. Väčšinou sa jedná o znalosti a vedomosti nadobudnuté v škole a počas prípravy na povolanie napr. do akej miery vie pracovať s určitým strojom alebo zariadením.

¹⁷ Koubek, J. (2000)

- Testy inteligencie

Inteligencia je ťažko merateľná. Tieto testy sa snažia zmerať všeobecnú inteligenciu akou je pamäť, rýchlosť vnímania, logické uvažovanie, priestorové videnie, schopnosť numerického myslenia ap. Najznámejšie intelligenčné testy merajú pomer medzi mentálnym vekom a chronologickým vekom a sú vyjadrené pomocou IQ - intelligenčný kôcient.

- Testy osobnosti

Snažia sa charakterizovať základné rysy a povahu uchádzača. Či je zodpovedný alebo nezodpovedný, introvert alebo extrovert, samotár alebo spoločenský typ. Poukazujú na rôzne stránky uchádzača ako sú jeho záujmy, povaha, pracovné chovanie, postoje atď. Tieto testy by mali signalizovať či sa testovaný uchádzač pre danú prácu hodí alebo nehodí. Nevýhoda týchto testov je, že majú nízku mieru validity a spoľahlivosti, preto sa zväčša používajú ako doplnkové testy.

- Testy schopností

Ich úlohou je zmerať existujúce a latentné potencionálne schopnosti uchádzača. Získavajú informácie o schopnosti uchádzača súvisiace s prácou ako sú priestorová orientácia, manuálna zručnosť, vlohy, vnímavosť, motorické, verbálne a mechanické schopnosti.

2.10.4 Assessment center

Patrí medzi najspoľahlivejšie metódy pri výbere zamestnancov. Sleduje chovanie uchádzačov v simulovaných situáciách. Simulované situácie môžu byť skupinové alebo individuálne napr. tímová práca alebo riešenie organizačného problému. Programy assessment center sú individuálne pre každé pracovné miesto. Metóda sa väčšinou využíva pri posudzovaní manažérov na vyššej úrovni. Je časovo a finančne náročná.¹⁸

Medzi ďalšie metódy výberu patria metódy, ktoré nie sú veľmi často využívané a sú brané skôr ako nezvyčajné. Patrí sem grafológia – skúmanie osobnosti človeka prostredníctvom jeho písma, detektor klamstva, astronómia a drogové testy.

¹⁸ Koubek, J. (2000)

3. Charakteristika organizácie

Táto kapitola bude zameraná na profil spoločnosti Stredoslovenské Elektrárne a. s (ďalej len SSE), jej históriu, organizáciu, zameranie spoločnosti a jej pôsobenie na Slovensku, ktorú som si vybral pre zhotovenie praktickej časti mojej bakalárskej práce.

3.1 História spoločnosti

- **1990** - Začala sa písať nová história samostatného pôsobenia SSE, ktoré sa oddelenili od Slovenských energetických podnikov (SEP) Bratislava.
- **1991** - Bola podpísaná zmluva o spolupráci s francúzskou energetikou (EDF Loiret Orleáns) a s anglickou energetikou (Eastern Electricity Ipswich).
- **1992** - Nastalo obdobie oživenia, pripravovala sa revitalizácia elektrickej distribučnej sústavy. Energetický dispečing podniku a rajónové dispečingy boli modernizované, pričom jednou najväčších investícií bola rekonštrukcia transformovne a rozvodne 110/22 kV Rajčianka v Žiline.
- **1992 - 1993** - V Teplárni Zvolen B 1 sa uskutočnila plynifikácia, pričom bola aj nainštalovaná kondenzačná rýchlobežná turbína TG5 so vzduchovou kondenzáciou. Jej inštalovaný výkon bol 9,1 MW elektrických. V roku 1992 sa začalo s budovaním lokálnych počítačových sietí a na podnikovom riaditeľstve bola uvedená do prevádzky jedna z prvých chrbticových počítačových sietí v SR, využívajúca na prenos dát optické vlákna.
- **1997** - Získali SSE, š. p. licenciu na poskytovanie komerčných telekomunikačných služieb. Na pôde SSE bol zriadený Centrálny energetický dispečing energetiky Slovenska.
- **1998** - V metrologickom laboratóriu v Žiline bola nahradená stará technológia novou.
- **2000** - Bol zavedený Zákaznícky informačný systém (CIS) OPEN SGC, ktorým sa zjednodušil systém fakturácie a evidencie zákazníkov. Vznikol aj Obchodný dispečing, ktorého základnou úlohou je efektívny nákup a predaj elektriny, s cieľom zvýšiť profit z predaja elektrickej energie.

- **2000** - Do funkcie generálneho riaditeľa SSE, š. p. bol menovaný Ing. Miroslav Rapšík, CSc.
- **2001** - Vzniklo Telefónne zákaznícke centrum, ktoré telefonickým vyriešením požiadaviek zákazníkov, prebralo podstatnú časť agendy okresných obchodných kancelárií.
- **2001** - Na základe uznesenia vlády SR, a následne rozhodnutím Ministerstva hospodárstva SR z dňa 14. 12. 2001 došlo k zrušeniu SSE, š. p. bez likvidácie a k prechodu práv a povinností na nástupnícke spoločnosti - Stredoslovenská energetika, a. s., Martinská teplárenská, a. s. Zvolenská teplárenská, a. s. a Žilinská teplárenská, a. s., ktoré vznikli 1. januára 2002. V tom čase prebehol aj tender na odpredaj 49% akcií SSE strategickému partnerovi.
- **2002** - Zástupcovia Fondu národného majetku, Ministerstva hospodárstva SR a EDFI podpísali kúpnu zmluvu o prevode 49% balíka akcií SSE, a. s. na spoločnosť EDF International (EDFI) Stredoslovenská energetika, a. s., vznikla 1. januára 2002. Jej jediným zakladateľom bol Fond národného majetku Slovenskej republiky. Na základe uznesenia vlády SR č. 538 zo dňa 22. mája 2002 49 % podiel Fondu národného majetku SR získala priamym predajom spoločnosť Electricité de France International. Dňa 31. 10. 2002 spoločnosť vstúpila do SSE ako strategický partner. Francúzsky investor získal aj manažérske právomoci. Z piatich členov predstavenstva má EDFI troch zástupcov, vrátane predsedu predstavenstva.¹⁹

3.2 Profil spoločnosti

SSE je akciová spoločnosť, ktorá vznikla 1. januára 2002 a pôsobí v Žilinskom, v Banskobystrickom a z časti aj v Trenčianskom kraji, spolu so svojimi dcérskymi spoločnosťami, ktoré sú SSE – distribúcia (SSE – D), SSE – metrológia (SSE – M), EEM – elektroenergetické montáže (EEM) a SSE – project development (SSE – PD). SSE a. s. je členom skupiny Electricité de France (ďalej len EDF). Je to dodávateľská spoločnosť, ktorá svojim zákazníkom poskytuje služby súvisiace s rozvodom, dodávkou a používaním elektrickej energie.²⁰ Ku dňu 31.12.2010 pracovalo v materskej spoločnosti SSE spolu s dcérskymi spoločnosťami 1771

¹⁹ http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/historia_spolocnosti r. 2011

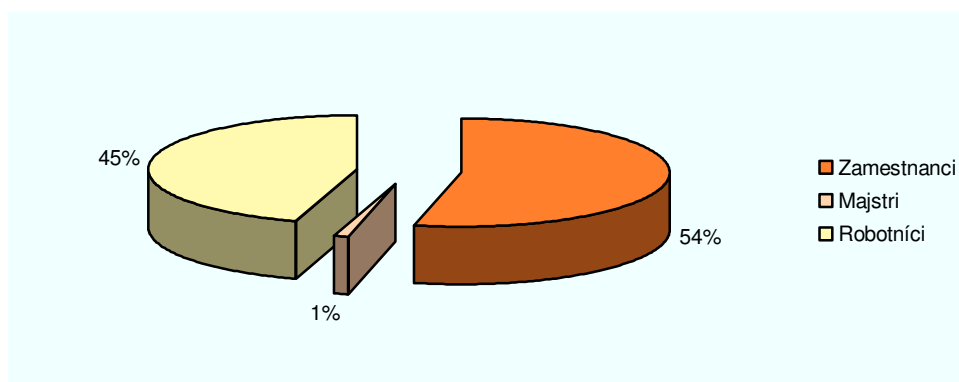
²⁰ http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/profil_spolocnosti r.2011

zamestnanci, ktorí sa delia do troch pracovných kategórií a to zamestnanci, majstri a robotníci. Z toho v samotnej materskej spoločnosti SSE je to 1089 zamestnancov. Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných kategórií je spracované v tabuľke Tab. 3.1 a v grafickej podobe v grafe 3.1.

<i>Kategórie zmesnancov</i>		<i>skupina SSE</i>	z toho				
			SSE	SSE-D	SSE-M	EEM	SSE-PD
Z	Zamestnanci	950	641	168	45	90	6
M	Majstri	18	0	0	4	14	0
R	Robotníci	803	448	0	176	179	0
Celkom skupina SSE		1 771	1 089	168	225	283	6

Tab. 3.1 Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných kategórií k 31.12.2010

Zdroj: Interné materiály SSE



Graf 3.1 : Percentuálne zastúpenie pracovných kategórií zamestnancov.

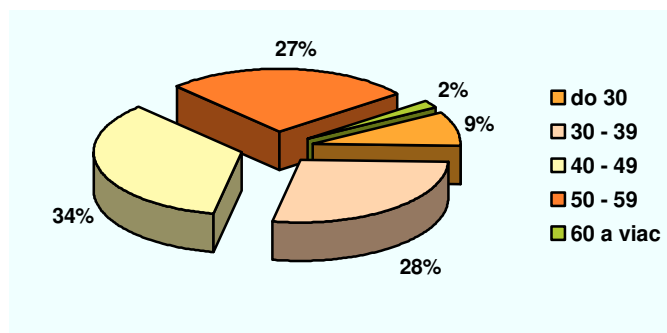
Zdroj: Interné materiály SSE

V nasledujúcej tabuľke Tab. 3.2 a grafe je spracovaná veková štruktúra zamestnancov.

Vek zamestnancov	skupina SSE	z toho				
		SSE	SSE-D	SSE-M	EEM	SSE-PD
do 30	157	96	11	11	38	1
30 - 39	488	302	41	69	72	4
40 - 49	613	376	59	92	85	1
50 - 59	479	299	55	47	78	0
60 a viac	34	16	2	6	10	0
Celkom skupina SSE	1 771	1 089	168	225	283	6
Priemerný vek	43,7	43,7	45,05	43,7	43,08	36,38

Tab. 3.2 Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2010

Zdroj: Interné materiály SSE



Graf 3.2 Veková štruktúra zamestnancov v percentách.

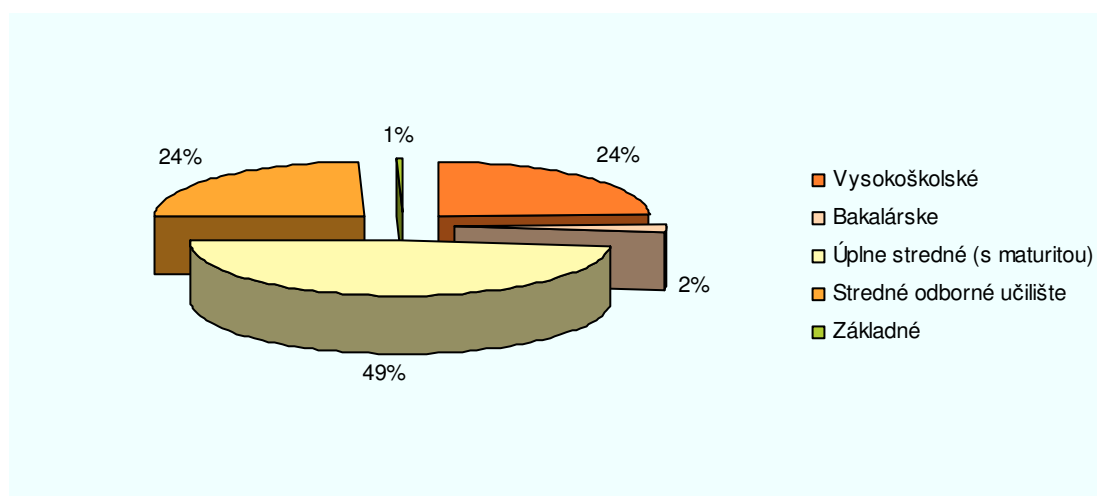
Zdroj: Interné materiály SSE

Z tabuľky a grafu vidno, že najviac zamestnancov je vo veku 40 – 49 rokov. Priemerný vek zamestnancov je 43,7 rokov. Najmenej zamestnancov je vo veku 60 rokov a viac. V nasledujúcej tabuľke Tab 3.3 je uvedená vzdelanostná štruktúra zamestnancov a jej grafické spracovanie v grafe 3.3.

Vzdelanie zamestnancov		skupina SSE	z toho				
			SSE	SSE-D	SSE-M	EEM	SSE-PD
V	Vysokoškolské	432	298	79	12	39	4
BC	Bakalárske	40	29	5	2	4	0
US	Úplne stredné (s maturitou)	854	514	83	138	117	2
SOU	Stredné odborné učilište	433	243	1	73	116	0
Z	Základné	12	5	0	0	7	0
Celkom skupina SSE		1 771	1 089	168	225	283	6

Tab 3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2010

Zdroj: Interné materiály SSE



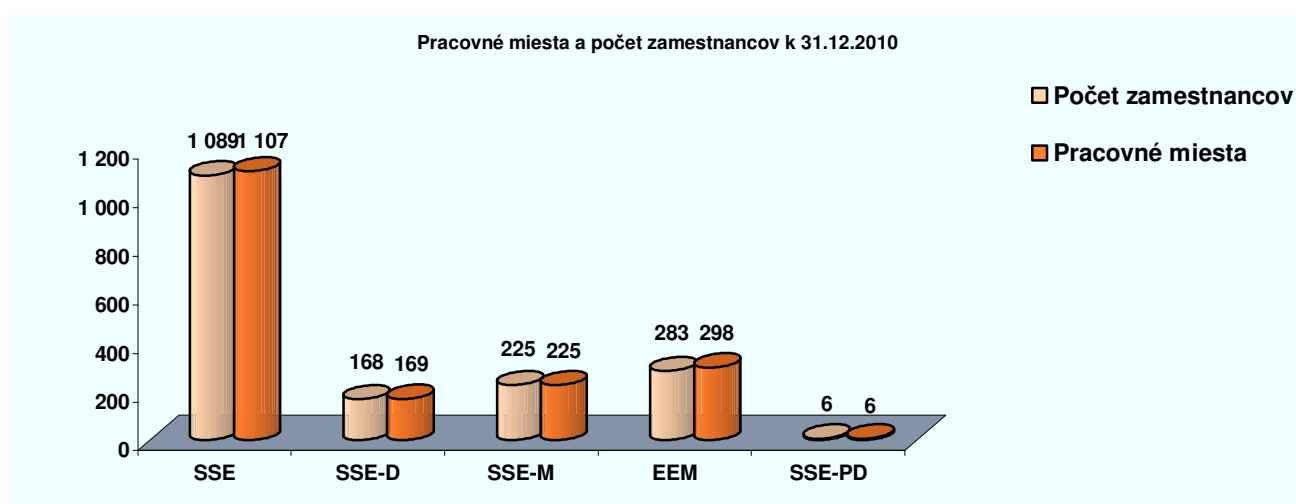
Graf 3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov SSE v percentách.

Zdroj: Interné materiály SSE

4. Analýza súčasného stavu a doporučenia

Táto kapitola je zameraná na analýzu súčasného stavu zamestnancov a počte voľných pracovných miest v organizácii SSE, analýzu stavu výberového konania, ktorý sa skladá z prípravnej fázy, zo stanovenia vhodných foriem algoritmov výberového konania a samotného priebehu. Koniec kapitoly je zameraný na vyhodnotenie dotazníkového prieskumu a doporučeniam.

4.1 Analýza súčasného stavu zamestnancov a voľných pracovných miest v organizácii SSE.



Graf 4.1: Pracovné miesta a počet zamestnancov v SSE k 31.12.2010

Zdroj: Interné materiály SSE

Z grafu vyplýva, že ku dňu 31.12.2010 bolo v SSE 1107 pracovných miest a 1089 zamestnancov. V dcérskych spoločnostiach to bolo nasledovne v SSE – D 169 pracovných miest a z toho 168 zamestnancov, v SSE – M bola plná obsadenosť pracovných miest 225 pracovných miest = 225 zamestnancom, v EEM bolo 298 pracovných miest a 283 zamestnancov a v poslednej dcérskej spoločnosti bolo 6 pracovných miest a 6 zamestnancov.

4.2 Prípravná fáza výberového konania

Priebeh výberového konania v SSE závisí od počtu obsadzovaných pozícií, konkrétneho druhu pozície a účelu v rámci zámeru skupiny SSE, ktorý príslušná pracovná pozícia plní. Nevyhnutnou súčasťou v rámci prípravy na výberový rozhovor,

ale aj úspešného priebehu výberového konania je zhromaždenie podkladov, ale aj informácií súvisiacich s pracovnou pozíciou. V SSE považujú za dôležité podklady:

- príslušné interné administratívne podklady,
- doplňujúce interné podklady,
- interné tlačivá,
- podklady od interného uchádzača,
- podklady od externého uchádzača.

Podklady, informácie a najmä rozhovor s priamym nadriadeným obsadzovanej pracovnej pozície a podľa potreby s generálnym, divíznym, či sekčným alebo personálnym riaditeľom slúži k získaniu doplňujúcich informácií ako i k vytvoreniu profilu vhodného uchádzača na obsadzovanú pozíciu.

Samotné výberové konanie, ako aj informácie súvisiace s výberovým konaním sú v organizáciách SSE dôverné a riadia sa:

- personálnymi postupmi,
- etickým kódexom skupiny SSE,
- antidiskriminačnou dohodou,
- korporátnou kolektívnou zmluvou,
- organizačným a kompetenčným poriadkom,
- korporátnou smernicou o ochrane obchodného tajomstva v podmienkach skupiny SSE,
- korporátnou smernicou o ochrane osobných údajov v podmienkach skupiny SSE,
- zákonom č. 428/2002 Zbierka zákonov o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov.

4.3 Stanovenie vhodnej formy výberového konania

Stanovením vhodnej formy výberového konania sa organizácia SSE snaží získať kvalitný nástroj pre získavanie a výber zamestnancov. Vhodná forma výberového konania sa tvorí z krokov, ktoré sú: výberové konanie z interných a externých zdrojov, individuálne a skupinové výberové konanie, časový harmonogram výberového konania a výber miesta konania, výber, prípadne selekcia

uchádzačov prihlásených do výberového konania, vyhodnotenie výberového konania a oznámenie výsledkov, samotný priebeh výberového konania, administratíva po ukončení výberového konania.

4.3.1 Výberové konanie z interných zdrojov

Organizácia SSE vyhlasuje výberové konanie na základe Žiadosti o realizáciu výberového konania z interných zdrojov najmä na pozície, kde sa uprednostňuje znalosť firemných služieb a produktov, špecifických postupov a pravidiel a využíva sa ako prostriedok motivácie a zhodnotenia dobrovoľného, či skupinou SSE podporovaného zvyšovania kvalifikácie a vzdelávania, ako i pre zamestnancov s vysokým potenciálom. Uchádzači - interní zamestnanci sú overení a overiteľní (360 stupňová spätná väzba od priameho nadriadeného, kolegov).

4.3.1 Výberové konanie z externých zdrojov

Výberové konanie z externých zdrojov využíva SSE pri neúspešnom internom výberovom konaní (podmienkou je schválenie predsedom Predstavenstva SSE a.s. na Žiadosti o realizáciu výberového konania). V takom prípade vzniká možnosť využitia súbežného výberového konania z interných a externých zdrojov pre rozšírenie databázy kvalitných uchádzačov. Využíva sa pre špecifické pozície a jeho vhodnosť je taktiež možné zvážiť pre kľúčové a riadiace pracovné pozície.

Pre získanie vhodného uchádzača na pracovnú pozíciu využíva SSE tieto zdroje uchádzačov:

- databáza uchádzačov o zamestnanie,
- využitie doporučených externých uchádzačov a využitie headhuntingu,
- zverejnenie oznámenia o voľnom pracovnom mieste na www.sse.sk,
- využitie databázy uchádzačov internetových pracovných portálov,
- využitie produktov personálnych a poradenských spoločností.

4.3.3 Individuálne a skupinové výberové konanie v SSE

Individuálne výberové konanie prebieha štandardnou formou hĺbkového výberového rozhovoru pri širokom spektre rôznych pracovných pozícií.

Skupinové výberové konanie prebieha za účasti viacerých kandidátov na obsadzovanú pozíciu v jednom termíne. SSE využíva skupinové výberové konanie najmä pri špecifických pozíciách (napr. pozície call centra v rámci sekcie Zákaznícke služby, rôzne obchodné pozície,...) a aj ako efektívny prostriedok pri veľkom počte obsadzovaných pozícií a kandidátov.

4.3.4 Časový harmonogram výberového konania a výber miesta konania organizácie SSE.

Pre stanovenie termínu výberového konania je pre organizáciu SSE smerodajný požadovaný dátum nástupu vhodného kandidáta na pracovnú pozíciu a reálne možný nástup vybraného uchádzača na pracovnú pozíciu. Pri stanovení termínu organizácia zvažuje všetky vhodné a potrebné okolnosti spracovania, vyhodnotenia písomnej časti ako i zosúladenie, prípadných posúdení uchádzačov externými spoločnosťami (personálne a poradenské spoločnosti, psychológovia a podobne).

Celý proces výberového konania, jednotlivé kola výberového konania za priamej účasti uchádzača (písomná časť, psychodiagnostika a výberový rozhovor) a najmä záverečné stanovisko o prijatí, či neprijatí, by nemal presiahnuť 30 dní.

Pri výberovom rozhovore je potrebné jasne deklarovaný čas na každého uchádzača, pričom rozhovor by nemal presiahnuť 60 minút, optimálny čas je 45 minút. Medzi jednotlivými výberovými rozhovormi je vhodné mať krátke prestávky na zapísanie poznámok a prípadnej prípravy na ďalší rozhovor.

Pri výbere lokality výberového konania sa organizácia SSE snaží zvoliť vhodné miesto konania ako i vhodné priestory. Mesto, v ktorom prebieha výberové konanie korešponduje s mestom budúceho výkonu práce. Snahou organizácie je

aby, priestory boli reprezentatívne a zabezpečené pred rušivými elementmi (zvonenie telefónov, presakovanie hovorov zo susediacich miestností, vstupy neoprávnených osôb do miestnosti). A naopak, organizácia sa snaží zabezpečiť, aby samotní uchádzači a celkový priebeh výberového konania nebol rušivý element pre plynulý chod spoločnosti (organizácia termínov jednotlivých uchádzačov, prípadné označenie miestnosti, zamedzenie neoprávnenému pohybu uchádzačov po priestoroch spoločnosti a podobne).

4.3.5 Výber, prípadne selekcia uchádzačov prihlásených do výberového konania

Výber, prípadne selekcia uchádzačov, sa riadi v organizácii podľa stanovených bodov, ktoré sú:

- a) v rámci výberovej komisie (presne stanovený dátum, čas a miesto) otvorenie zalepených obálok prihlásených uchádzačov s označením príslušného výberového konania v prípade interného výberového konania na špecifické pracovné pozície,
- b) selekcia prihlásených uchádzačov do výberového konania,
- c) pozvanie účastníkov výberového konania,
- d) uchádzači pozvaní na výberové konanie sú informovaní o:
 - meste a mieste, kde sa výberové konanie koná,
 - kedy a asi ako dlho bude výberové konanie trvať,
 - kontaktnú osobu v rámci výberového konania, na ktorú sa môže v priebehu celého výberového procesu obrátiť,
 - iné organizačné pokyny,
- e) pozvánka pre členov výberovej komisie .

Z prihlásených uchádzačov vyberie organizácia primeraný počet do výberového konania. Za ideálny počet SSE považuje 4 až 8 potenciálnych uchádzačov spĺňajúcich požadované kritéria na jedno obsadzované pracovné miesto. V prípade obsadzovania riadiacich pracovných pozícií, kľúčových zamestnancov a špecialistov organizácia pozýva aj väčšie množstvo na jedno obsadzované pracovné miesto.

4.3.6 Vyhodnotenie výberového konania a oznámenie výsledkov výberového konania

Vyhodnotenie výberového konania sa začína analýzou výsledkov každého uchádzača. Výsledky analýzy predstavujú mieru, ktorou uchádzač vyhovuje stanoveným požiadavkám, nasleduje vzájomné porovnanie profilov uchádzačov, zhodnotenie všetkých okolností a výber úspešného uchádzača.

Neúspešných kandidátov informuje organizácia o neúspechu vo výberovom konaní taktne a s primeranými sympatiami. Za vhodné pokladá organizácia SSE poďakovať za prejavovaný záujem, samotnú účasť a v prípadoch, keď sa to hodí, vyjadri ocenenie kvalít uchádzača a jeho skúseností.

4.4 Samotný priebeh výberového konania v organizácií SSE.

V organizácií SSE sa snažia dosiahnuť vhodne zvolený priebeh výberového konania ako po organizačnej, tak po obsahovej stránke, lebo takéto výberové konanie môže poskytnúť podrobný obraz o profile uchádzača.

4.4.1 Časti výberového konania

Výberové konanie sa skladá z viacerých častí a sú to:

- predbežný telefonický rozhovor + e-mailová, prípadne písomná pozvánka,
- písomná časť výberového konania,
- ústna časť výberového konania,
- ďalšie časti a kolá výberového konania,
- záverečné vyrozumenie + písomné vyjadrenie.

4.4.1.1 Písomná časť výberového konania

Organizácia SSE sa pri písomnej časti riadi nasledujúcimi pravidlami:

- účelom písomných častí výberového konania je objektívne meranie individuálnych schopností uchádzačov na základe porovnateľných kritérií,
- písomné testy by mali tvoriť iba časť výberového procesu.

Písomne testy, ktoré SSE využíva:

- a) intelligenčné testy,
- b) testy schopností,
- c) osobnostné testy,
- d) testy logiky,
- e) odborné testy, dotazníky a písomné práce.

Špecifické postavenie na riadiace pozície, pozície špecialistov a kľúčové pozície majú písomné práce ku konkrétnemu obsadzovanému miestu, ktoré sa uplatňujú najmä pri interných (lepšia znalosť vnútorného prostredia spoločnosti a aplikovania konkrétnych postupov), tak aj pri externých výberových konaniach.

4.4.1.2 Výberový rozhovor

Organizácia SSE používa pri výberovom rozhovore štruktúrovaný a pološtruktúrovaný rozhovor. Na začiatku sa výberová komisia snaží nadviazať kontakt s uchádzačom, umožniť tok informácií a zistiť vnútorné postoje a hodnoty uchádzača. Uchádzačovi sa snažia poskytnúť dostatok priestoru na vyjadrenie jeho myšlienok.

Výberový rozhovor v SSE ma 3 fázy:

1. fáza zatvorených otázok k zisteniu faktických informácií,
2. fáza upresňujúcich otázok na hlbšie preskúmanie faktov a oblastí,
3. fáza otvorených otázok na poskytnutie priestoru na vyjadrenie vnútorných postojov a motívov uchádzača.

Pri komunikácií na výberovom rozhovore sleduje výberová komisia postoje a hodnoty uchádzača a to tak, že sleduje uchádzačove reakcie a neverbálne správanie (tok reči, tón, gestá, vnímanie medziriadkovej komunikácie a pod.).

4.4.1.3 Administratíva po ukončení výberového konania

Kontaktovanie úspešného kandidáta

Po uzavretí výberového konania a vybratí vhodného kandidáta, organizácia SSE prostredníctvom pracovníka z odboru Rozvoj a odmeňovanie kontaktuje úspešného kandidáta o výsledkoch výberového konania max. do 5 pracovných dní (ak nie je počas výberového konania dohodnuté inak) s ponukou uzavretia pracovnej zmluvy. V rámci tohto dialógu informujú kandidáta o výške mzdového zaradenia na konkrétnu obsadzovanú pracovnú pozíciu. V prípade kladnej spätnej väzby kandidátom a prijatia ponuky, ho oboznámia s ďalším postupom – následne ho kontaktuje pracovník z odboru Personálne a mzdové služby, ktorý mu poskytne potrebné informácie.

Zaslanie výsledkov o výberovom konaní

Všetkých zúčastnených kandidátov informuje SSE o výsledku výberového konania do termínu dohodnutého na výberovom konaní (telefonicky a písomne). Zaslanú odpoveď (či už kladnú, alebo zápornú) prispôsobia a upravujú individuálne na daného kandidáta (v závislosti od jeho úspešnosti na výberovom konaní, ale i celkovom priebehu a vývoja výberového konania).

Vypracovanie zápisu z výberového konania

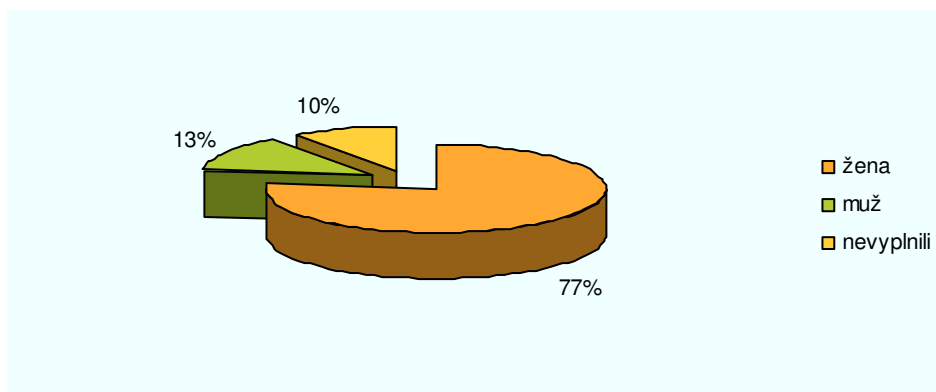
Zápis z výberového konania SSE vypracováva ihneď po uzavretí výberového konania a obsahuje všetky informácie o samotnom priebehu výberového konania, prihlásených a pozvaných uchádzačoch, členoch komisie, jednotlivých kolách a celkovom výsledku.

4.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Táto časť podkapitoly je zameraná na vyhodnotenie dotazníkového prieskumu. Dotazník má 15 otázok a je zameraný na analýzu súčasného stavu

výberového konania, ktoré v organizácii SSE v roku 2010 prešlo obmenou a je teda nové. Pracoval som s 30-timi dotazníkmi, ktoré som získal od respondentov, ktorí prešli týmto výberovým konaním. Následne sú uvedené vyhodnotenia jednotlivých otázok spolu s grafickým spracovaným.

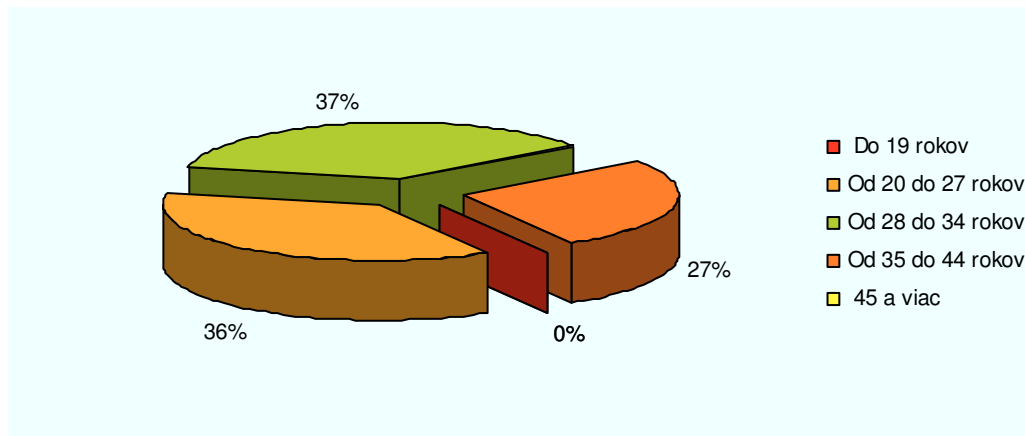
Pohlavie muž x žena



Graf 4.1: Rozdelenie uchádzačov výberového konania podľa pohlavia.

Z uvedeného grafu vyplýva, že výberového konania sa zúčastnilo 77% žien, 13% mužov a 10% uchádzačov z celkového počtu neodpovedalo na otázku pohlavie.

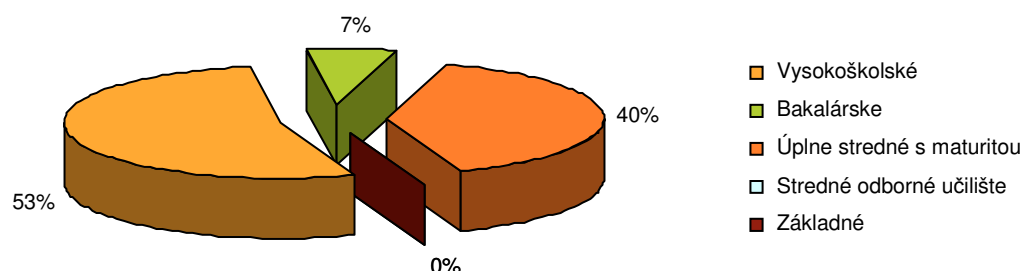
1. Koľko máte rokov?



Graf 4.2: Veková štruktúra účastníkov výberového konania.

Z celkového počtu uchádzačov výberového konania bolo najviac respondentov v kategórii vo veku 28 až 34 rokov a to 37 % uchádzačov, 36% uchádzačov bolo v kategórii od 20 do 27 rokov, a vo vekovej kategórii od 35 do 44 rokov bol zúčastnených 27% uchádzačov. V kategórii do 19 rokov a nad 45 rokov neboli žiadni uchádzači.

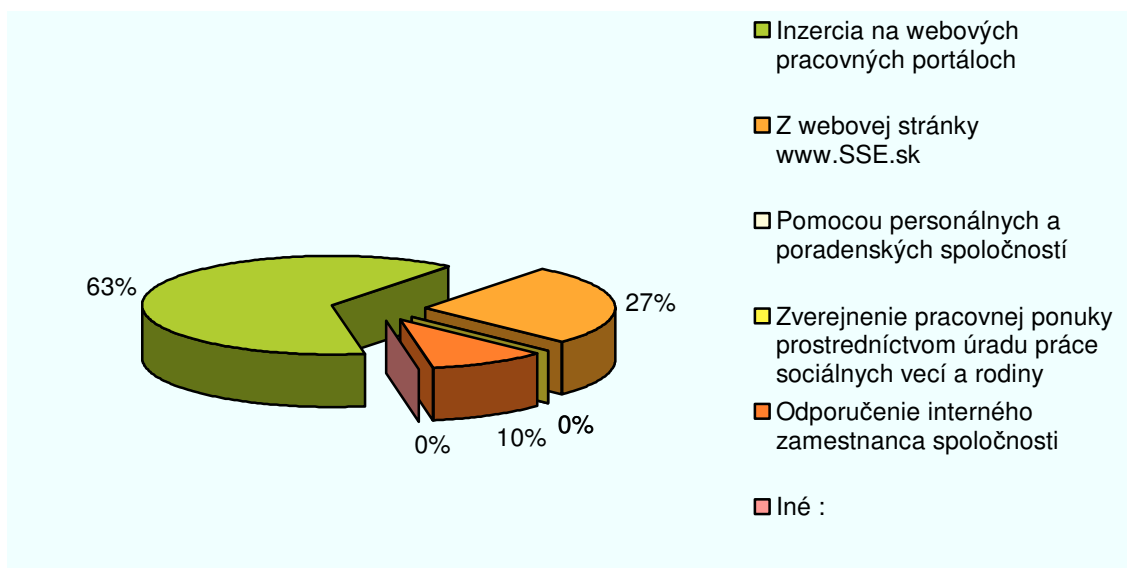
2. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?



Graf 4.3: Vzdelanostná štruktúra uchádzačov.

Výberového konania sa zúčastnilo 53% uchádzačov s vysokoškolským vzdelaním, 40% uchádzačov so stredoškolským vzdelaním a 7% uchádzačov malo úplné stredné vzdelanie s maturitou. Nikto zo zúčastnených neuviedol najvyššie dosiahnuté vzdelanie základné alebo stredné odborné učilište.

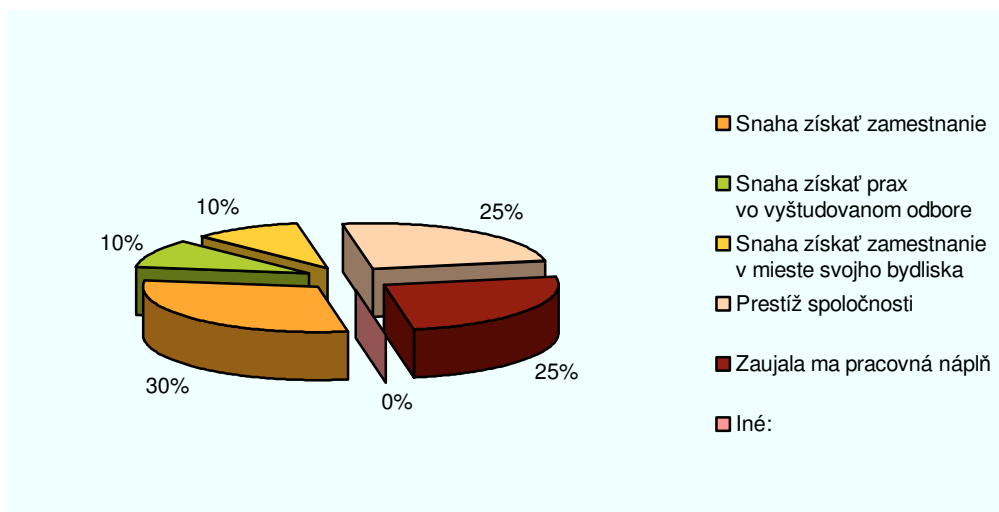
3. Odkiaľ ste sa dozvedeli o pracovnej ponuke?



Graf 4.4: Informácie o pracovnej ponuke.

Z odpovedí na túto otázku vyplýva, že najviac teda 63% uchádzačov, sa dozvedelo o pracovnej ponuke z webových pracovných portálov, 27% uchádzačov sa dozvedelo o pracovnej ponuke z webovej stránky www.SSE.sk a 10% uchádzačov sa dozvedelo o pracovnej ponuke od iného zamestnanca.

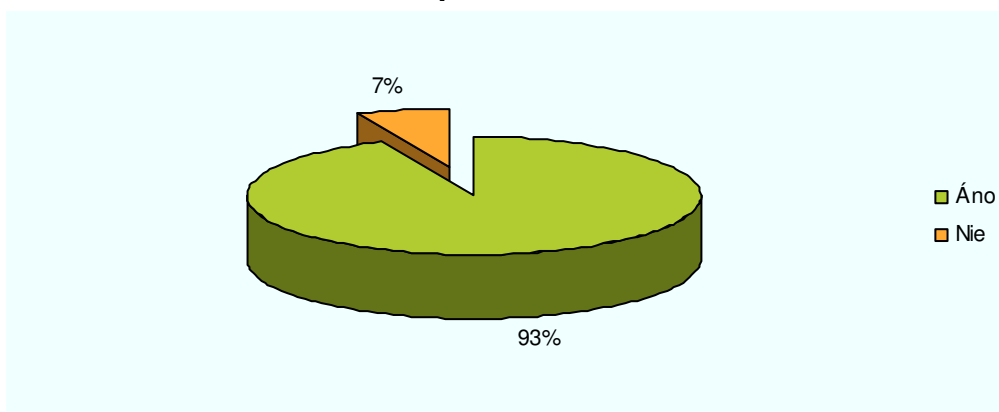
4. Prečo ste sa rozhodli reagovať na pracovnú pozíciu?



Graf 4.5: Dôvody reagovania na pracovnú pozíciu.

Ako najdôležitejší dôvod reakcie na pracovnú pozíciu uviedlo 30% respondentov dôvod snahu získať zamestnanie, 25% respondentov uviedlo, že ich zaujala pracovná náplň a s rovnakým počtom percent, teda 25%, bol uvádzaný dôvod prestíž spoločnosti. 10% uchádzačov chcelo získať prax vo vyštudovanom odbore a 10% uchádzačov chcelo získať zamestnanie v mieste svojho bydliska.

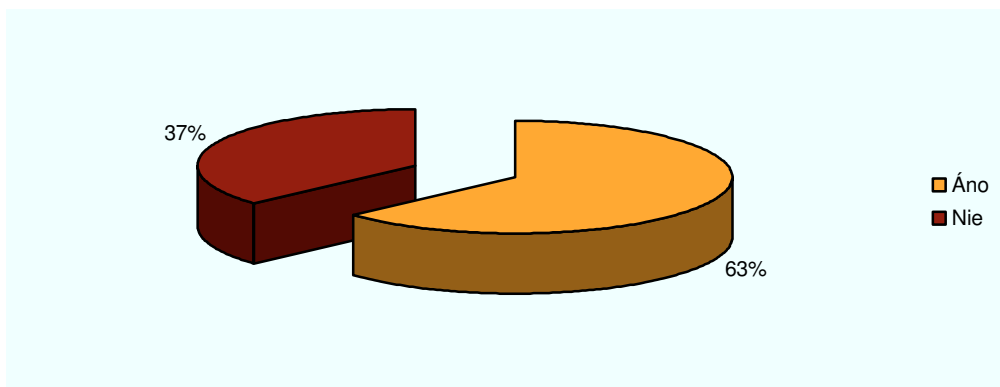
5. Poskytla Vám ponuka pracovného miesta - inzerát, dostatočné informácie o obsadzovanom pracovnom mieste?



Graf 4.6: Analýza ponuky pracovného miesta.

Z grafu je vidieť, že 93% účastníkov si myslí, že ponuka pracovného miesta im poskytla dostatočné informácie a 7% uchádzačov si myslí, že informácie neboli dostatočné ako dôvod uviedli chýbajúcu informáciu o plate.

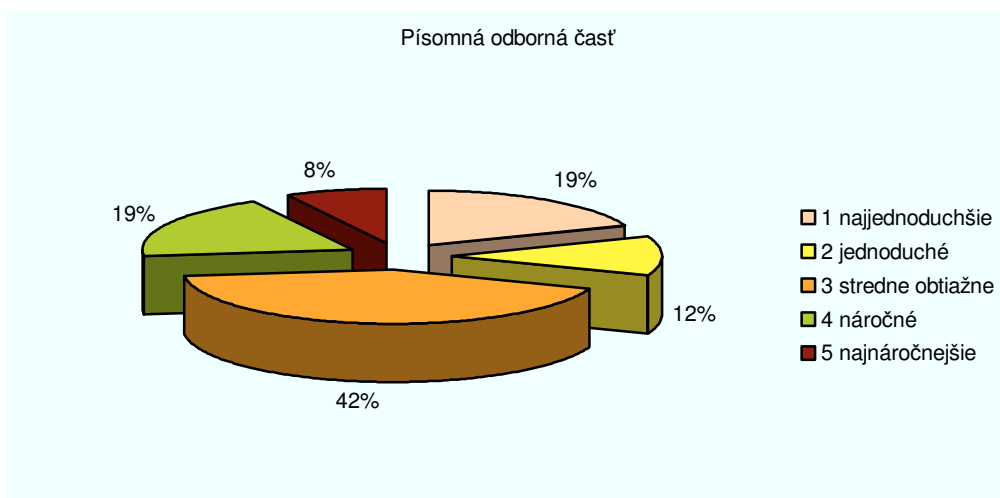
6. Ste zamestnancom SSE?



Graf 4.7: Analýza interných a externých zdrojov.

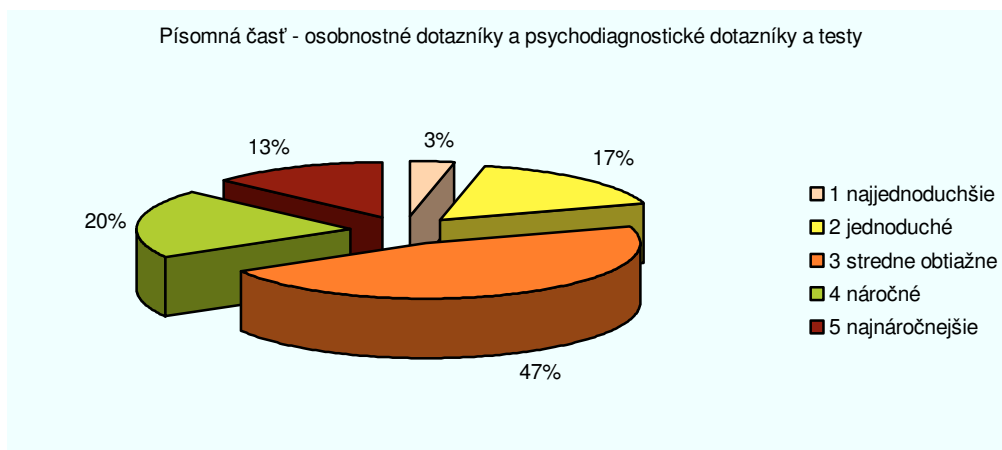
63% účastníkov výberového konania boli zamestnancami SSE, čiže predstavovali interné zdroje organizácie a 37% účastníkov neboli zamestnancami organizácie, teda patrili medzi externé zdroje.

7. Ako hodnotíte jednotlivé časti výberového konania podľa náročnosti? (hodnotenie 1- najjednoduchšie, 5- najnáročnejšie)



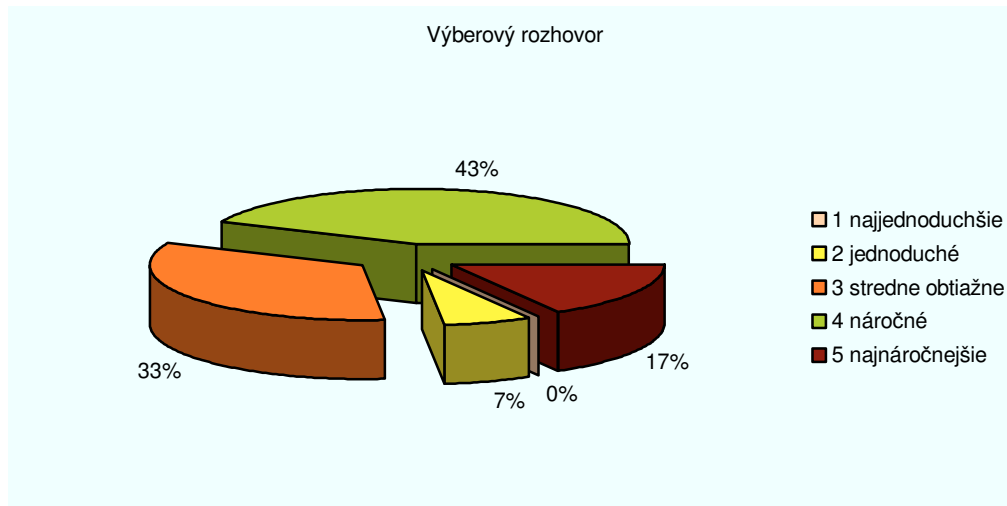
Graf 4.8: Hodnotenie náročnosti písomnej odbornej časti.

Písomnú odbornú časť pokladalo 42% uchádzačov za stredne obtiažnu, 19% uchádzačov ju považovalo za náročnú, rovnaký počet percent uchádzačov teda 19% považovalo písomnú odbornú časť z hľadiska náročnosti za najjednoduchšiu a 12% uchádzačov ju považovalo za jednoduchú.



Graf 4.9: Hodnotenie náročnosti písomnej časti – osobnostné dotazníky a psychodiagnostické dotazníky a testy.

Písomnú časť, osobnostné dotazníky a psychodiagnostické dotazníky a testy, považovalo 47% uchádzačov za stredne náročnú, 20% uchádzačov za náročnú, 17% uchádzačov za jednoduchú, 13% uchádzačov považovalo túto časť za najnáročnejšiu a 3% uchádzačov ju vnímalo ako najjednoduchšiu z hľadiska náročnosti.

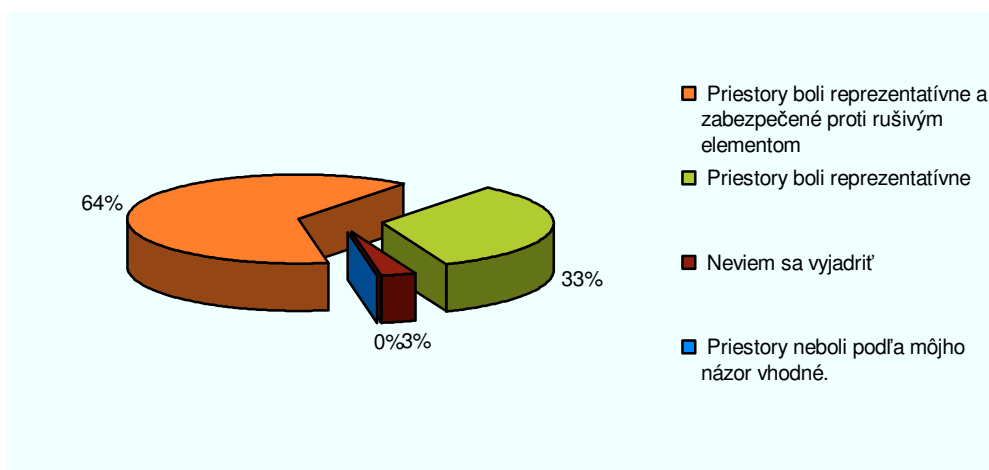


Graf 4.10: Hodnotenie náročnosti výberového pohovoru.

Výberový rozhovor považovalo 43% uchádzačov za náročný, 33% uchádzačov za stredne obtiažny, 17% za najnáročnejší, 7% za jednoduchý a nikto z uvedených nepovažoval výberový rozhovor za najjednoduchší.

Pri hodnotení náročnosti jednotlivých častí výberového konania, mohli uchádzači uviesť aj časti výberového konania, ktoré neboli spomenuté v dotazníku. Dvaja uchádzači uviedli telefonický rozhovor za stredne obtiažny až jednoduchý a jeden uchádzač uviedol test PC schopností ako stredne obtiažny.

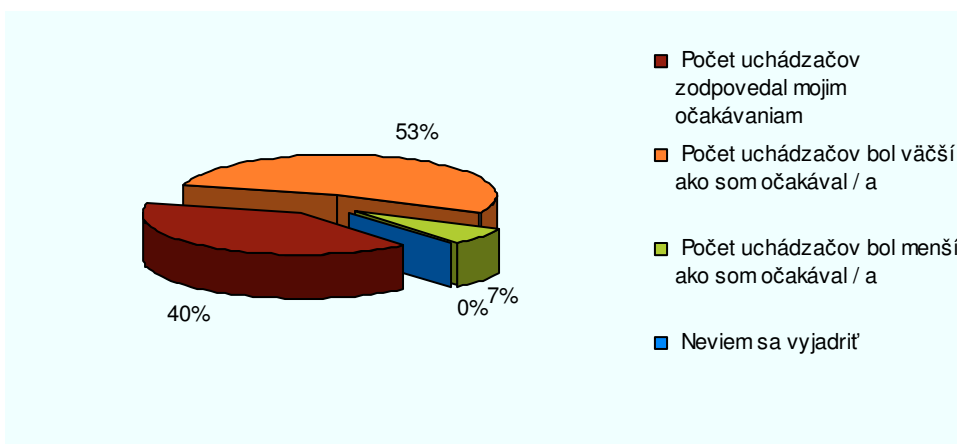
8. Ako hodnotíte miesto konania (priestory) výberového konania?



Graf 4.11: Hodnotenie priestorov výberového konania.

Z dotazníku bolo zistené, že 64% uchádzačov si myslí, že priestory, v ktorých prebiehalo výberové konanie, boli reprezentatívne a zabezpečené proti rušivým elementom, 33% uchádzačov si myslí, že tieto priestory boli len reprezentatívne a 3% uchádzačov sa nevedelo vyjadriť na túto otázku.

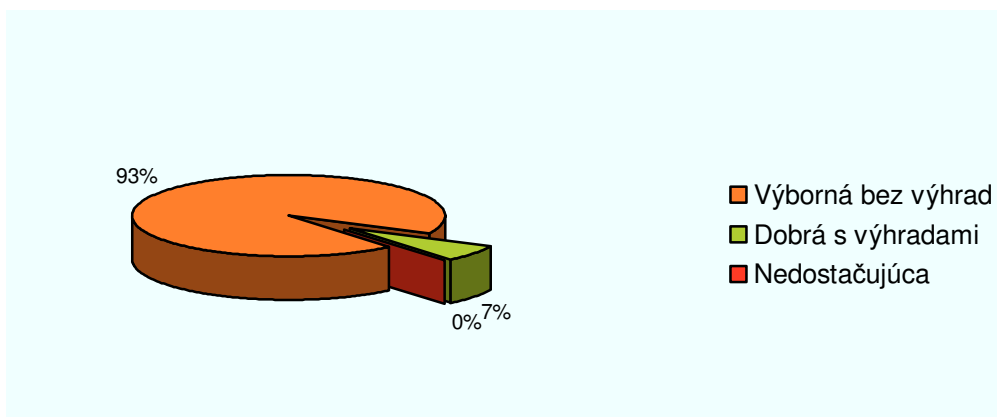
9. Ako hodnotíte počet uchádzačov, ktorí sa s Vami zúčastnili výberového konania?



Graf 4.12: Analýza počtu uchádzačov výberového konania.

Z grafu vyplýva, že 53% respondentov očakávalo menej uchádzačov , podľa 40 % respondentov bol počet uchádzačov na pracovné miesto podľa ich očakávaní a 7% respondentov očakávalo viac uchádzačov.

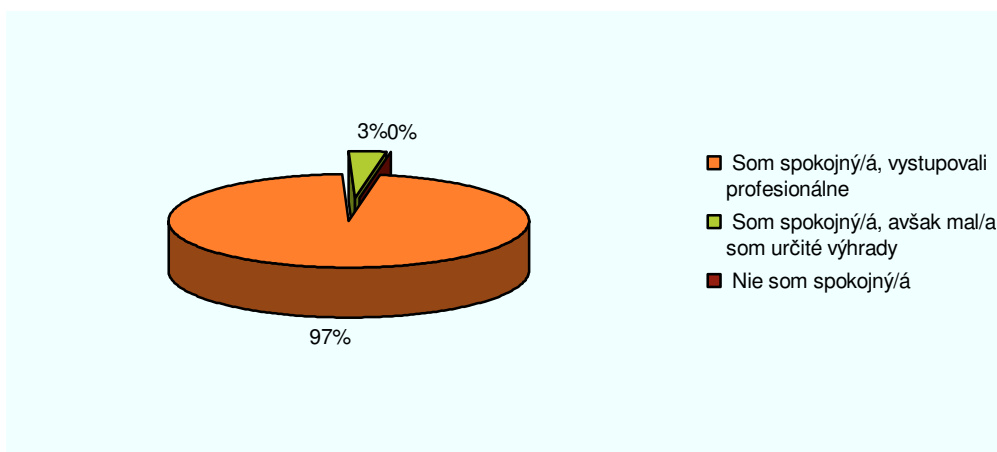
10. Aká bola z Vášho pohľadu organizácia výberového konania?



Graf 4.13: Hodnotenie organizácie výberového konania.

93% účastníkov výberového konania nemalo žiadne výhrady voči organizácii výberového konania a 7 % respondentov hodnotili organizáciu výberového konania za dobrú, ale mali výhrady z hľadiska dochvilnosti a času. V dotazníku respondenti uvádzali, že dlho čakali, čo bolo asi príčinou väčšieho počtu uchádzačov na pracovné miesto ako očakávali.

11. Ako hodnotíte prístup personálu, ktorý viedol výberové konanie?



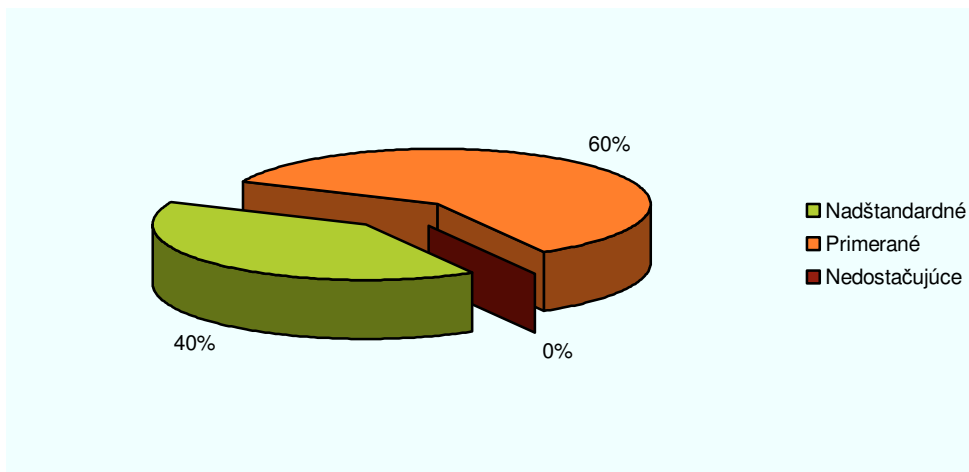
Graf 4.14: Hodnotenie personálu, ktorý viedol výberové konanie.

Prístup personálu, ktorý viedol výberové konanie, považovalo za profesionálny a bolo s ním spokojných 97% uchádzačov a zvyšné 3% uchádzačov bolo

spokojných, avšak mali určité výhrady. Nikto z týchto respondentov neuviedol aké výhrady mal voči prístupu personálu.

Výberové konanie

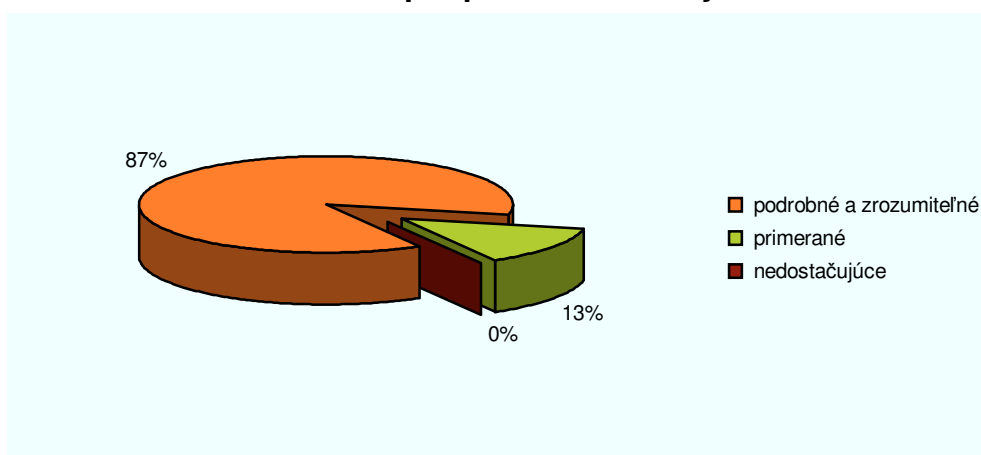
12. Informácie pred, počas a po skončení výberového konania



Graf 4.15: Hodnotenie informácií pred, počas a po skončení výberového konania.

Informovanosť pred, počas a po skončení výberového konania bola podľa 60% uchádzačov nadštandardná a zvyšných 40% uchádzačov hodnotilo informácie počas výberového konania ako primerané. Z grafu vyplýva, že nikto z uvedených si nemyslí, že informácie sú nedostačujúce.

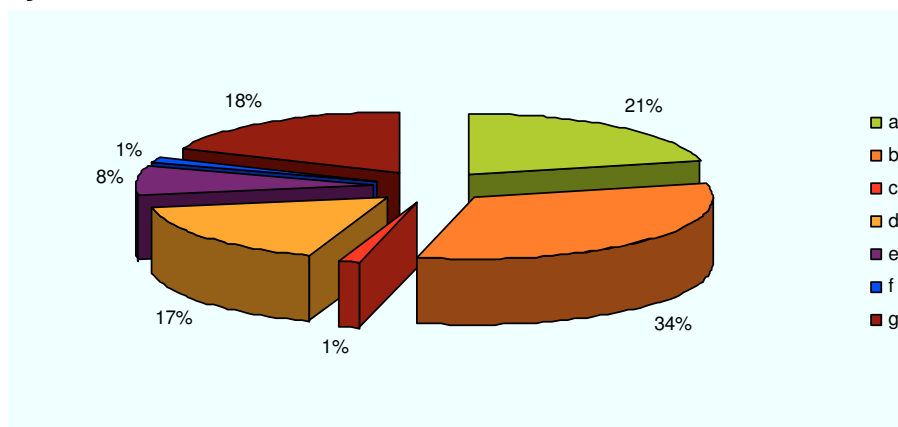
13. Zrozumiteľnosť inštrukcií pre písomnú časť výberového konania



Graf 4.16: Hodnotenie inštrukcií pre písomnú časť výberového konania.

87% uchádzačov si myslí, že inštrukcie pre písomnú časť boli podrobné a zrozumiteľné a zvyšných 13% uchádzačov uviedlo, že inštrukcie boli primerané.

14. Výberová komisia



Graf 4.17: Hodnotenie výberovej komisie.

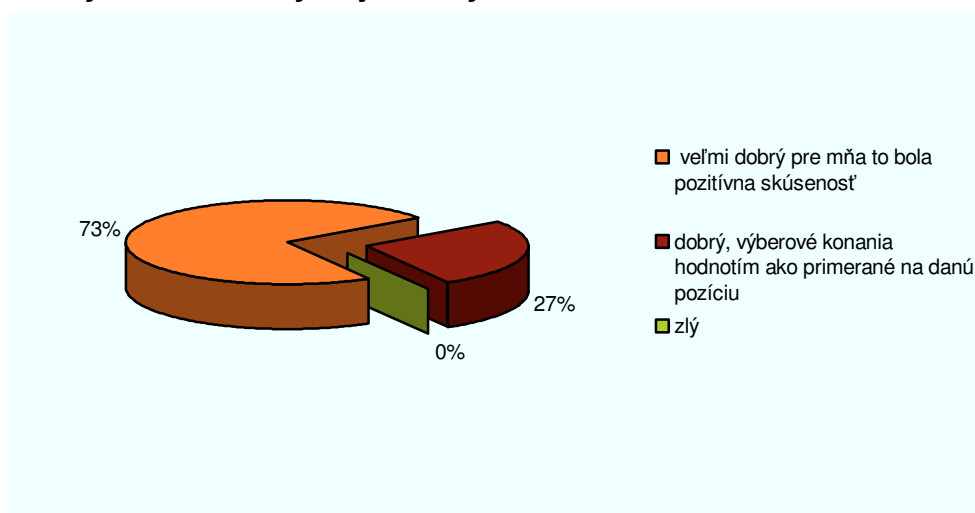
Legenda

- a - zloženie aj prístup bol na profesionálnej úrovni
- b - členovia pôsobili na mňa príjemným a profesionálnym dojmom
- c - členovia pôsobili na mňa nepríjemným a arogantným dojmom
- d - ich otázky boli po odbornej a profesionálnej stránke na veľmi vysokej úrovni
- e - musím uznať, ich otázky odhalili aj moje slabé stránky
- f - výberová komisia mi neposkytla dostatočný priestor na moje otázky
- g - poskytla mi dostatočný priestor na moje otázky a všetky mi boli dostatočne zodpovedané
- h - komisia nepôsobila dostatočne fundovane
- i - ich otázky boli neisté
- j - ich otázky boli nemiestne
- k - iné dojmy a komentáre

V otázke č.14 hodnotenie výberovej komisie mohli uchádzači označiť viacero odpovedí. Pre prehľadnosť boli graficky spracované len odpovede, ktoré uchádzači označili t.j. písmená a, b, c, d, e, f, g. Z grafu vyplýva, že 21 % uchádzačov si myslelo, že zloženie aj prístup výberovej komisie bol na profesionálnej úrovni, 34% uchádzačov si myslelo, že členovia pôsobili príjemným a profesionálnym dojmom, 1% uchádzačov uviedlo, že členovia výberovej komisie pôsobili nepríjemným a arogantným dojmom, 17% uchádzačov si myslelo, že otázky výberovej komisie boli po odbornej a profesionálnej stránke na veľmi vysokej úrovni, 8% uchádzačov uznalo, že otázky výberovej komisie odhalili ich slabé stránky, 1% uchádzačov malo

pocit, že im výberová komisia neposkytla dostatočný priestor na ich otázky, a na druhej strane 18% uchádzačov z celkového počtu uviedlo, že im výberová komisia poskytla dostatočný priestor na ich otázky a všetky im boli dostatočne zodpovedané. Odpovede h, i, j, k neboli v žiadnom dotazníku označené čiže nikto zúčastnených si nemyslel, že komisia nepôsobila dostatočne fundovane, že otázky výberovej komisie boli neisté a nemiestne.

15. Aký máte celkový dojem z výberového konania?



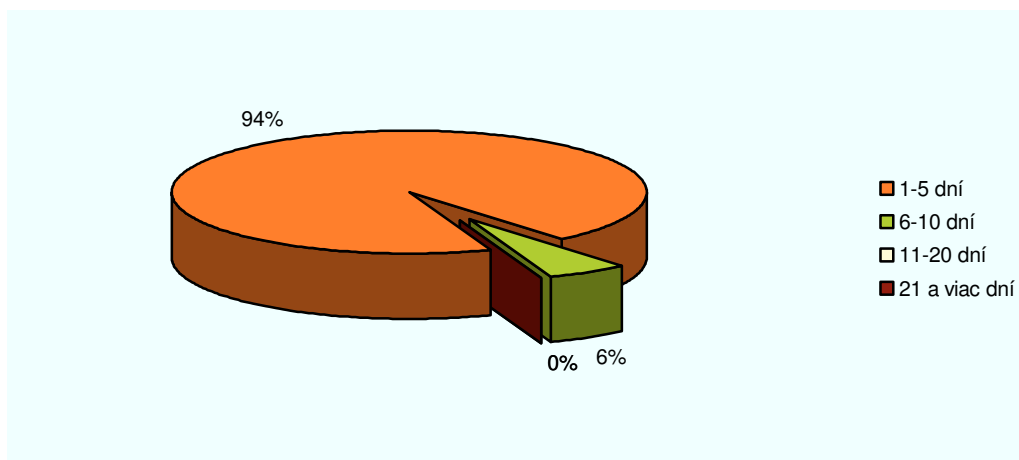
Graf 4.18: Celkový dojem z výberového konania.

Celkový dojem z výberového konania označilo za veľmi dobrý s pozitívnou skúsenosťou 73% uchádzačov a zvyšných 27% uchádzačov ho označilo za dobrý, a hodnotili ho ako primeraný na danú pozíciu. Nikto zo zúčastnených nemal z výberového konania zlý dojem.

4.5.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu po absolvovaní výberového konania

V nasledujúcej podkapitole sú uvedené výsledky troch otázok dotazníkového prieskumu, ako spätná väzba na výberové konanie. Tento doplňujúci dotazníkový prieskum absolvovalo 18 zamestnancov SSE, ktorý prešli výberovým konaním a zodpovedali aj predošlé otázky dotazníkového prieskumu.

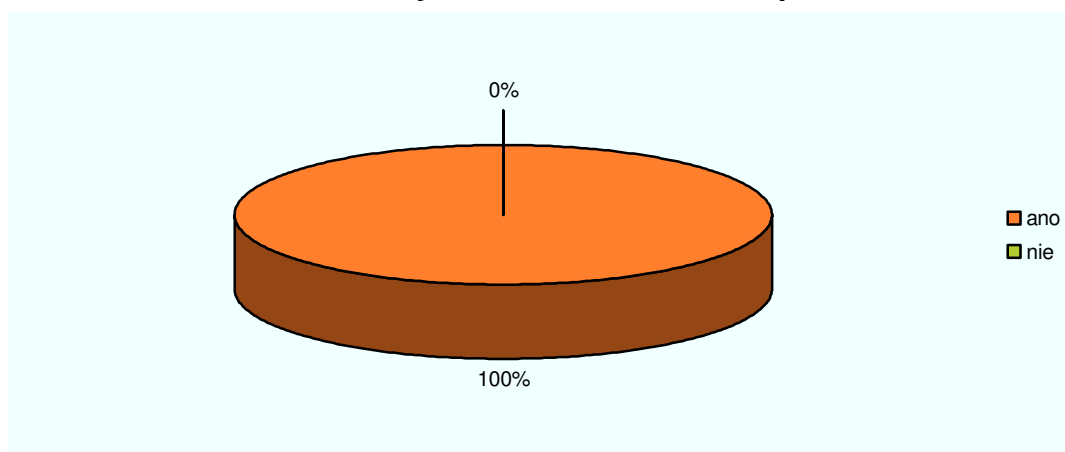
16. Ako dlho trvalo, kým ste sa dozvedeli výsledok z výberového konania?



Graf 4.19: Počet dní, kým uchádzači dostali výsledok z výberového konania.

94% uchádzačov uviedlo, že do 5 dní dostali výsledok z výberového konania a 6% uchádzačov uviedlo, že doba trvania bola v rozmedzí 6 až 10 dní. Nikto z uchádzačov nečakal dlhšie.

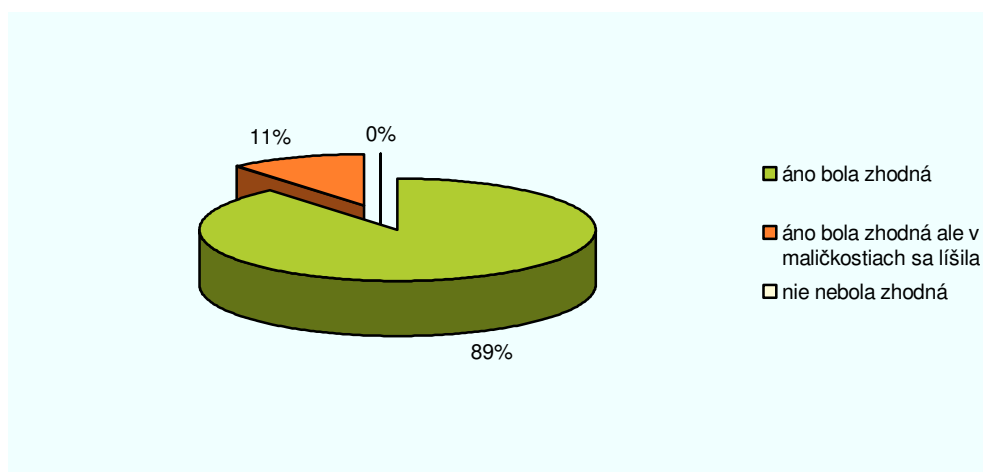
17. Bol tento termín dodržaný tak, ako Vám sľúbila spoločnosť SSE a. s. ?



Graf 4.20: Dodržanie termínu zo strany SSE a.s. voči účastníkom výberového konania.

100% uchádzačov si myslí, že termín bol dodržaný tak, ako im to sľúbila spoločnosť SSE.

18. Po nastúpení na pracovné miesto, bola Vaša pracovná náplň zhodná s tou, ktorá bola uvádzaná ako náplň práce obsadzovaného pracovného miesta ?



Graf 4.20: Pracovná náplň po nastúpení na pracovné miesto.

89% uchádzačov uviedlo, že pracovná náplň bola zhodná s tou, ktorá bola uvádzaná ako náplň obsadzovaného pracovného miesta. 11% uchádzačov uviedlo, že bola zhodná, ale v maličkostiach sa líšila. Za maličkosti uchádzači uvádzali širší okruh roboty, a tým aj väčšiu zodpovednosť.

4.6 Hodnotenie získavania a výberu zamestnancov

Podľa môjho názoru je proces získavania a výberu zamestnancov v súčasnej dobe v organizácií SSE na vysokej a kvalitnej úrovni. Od získavania až po samotný výber zamestnancov je tento proces tvorený správnymi krokmi, ktoré pomáhajú SSE získať dostatočné množstvo kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov, ktorých ciele a záujmy sa čo najviac približujú ku záujmom organizácie. V organizácii, ako je SSE, si isto uvedomujú, že proces získavania a výberu zamestnancov je dôležitý a treba mu stále venovať dostatočnú mieru pozornosti. K tomu im, dúfam, pomôžu aj moje doporučená, ktoré som navrhol na základe získaných výsledkov z dotazníkového prieskumu.

4.7 Doporučenia

Z dotazníkového prieskumu sa zistilo, že popis pracovného miesta bol kvalitný, ale v popise obsadzovaného pracovného miesta chýbala informácia o platových podmienkach. Táto chyba mohla spôsobiť, že na ponuku pracovného miesta nereagovali niektorí potencionálni uchádzači, čím SSE stratila možnosť výberu z lepších uchádzačov. Ako návrh na zlepšenie by som odporúčal v popise pracovného miesta uvádzať aj platové podmienky na obsadzované pracovné miesto.

Môj ďalší návrh sa týka rozdelenia počtu uchádzačov na obsadzované pracovné miesto. Z dotazníkového prieskumu sa zistilo, že počet uchádzačov bol veľký a viacero respondentov uviedlo v dotazníku, že im vadila nedochvilnosť a dlhé čakanie zo strany organizácie počas výberového konania. Na jednej strane je dobré pre SSE, keď ponuka pracovného miesta nalákala dostatočný počet správnych uchádzačov, aby si mohla organizácia vyberať z väčšieho počtu pracovnej sily, ale na druhej strane vznikalo dlhé čakanie počas výberového konania. Môj návrh je, že v takomto prípade, ak sa hlasí na obsadzované pracovné miesto viac uchádzačov, tak by som výberové konanie rozdelil na viacero dní a celkový počet uchádzačov by som rozdelil podľa počtu dní výberového konania. Predišlo by sa tak dlhému čakaniu a skvalitnila by sa tak organizácia výberového konania.

Ďalší návrh sa týka rozšírenia metód pri získavaní zamestnancov. Z dotazníkového prieskumu sa zistilo, že organizácia používa v značnej miere metódy ako sú inzercia, odporúčanie od zamestnanca a internet tzv. E – recruitment. K zaužívaným metódam v spoločnosti by som navrhol pridať ďalšie, ako sú sprostredkovateľské agentúry, burzy práce či úrad práce. Rozšírením metód by organizácia mohla osloviť kvalifikovanú pracovnú silu, ktorá sa o voľnom pracovnom mieste a výberovom konaní nedozvedela. Takýmto spôsobom by mohla organizácia získať vhodnejší kandidátov a neskôr aj zamestnancov.

Ďalší návrh sa týka priestorov výberového konania. V otázke číslo 8 ako hodnotíte miesto konania (priestory) výberového konania? Odpovedalo 64% uchádzačov, že priestory boli reprezentatívne a zabezpečené proti rušivým elementom ale 33% uchádzačov čo predstavuje 1/3 z celkového počtu zúčastnených

označila odpoveď, podľa ktorej vnímali priestory len ako reprezentatívne. Z danej situácie je jasné, že je to uhol pohľadu na danú situáciu, ale navrhol by som trochu viac zabezpečiť priestory, v ktorých prebieha výberové konanie proti rušivým elementom, a tým by sa ešte viac skvalitnil proces výberu zamestnancov.

Môj posledný návrh sa týka rozšírenia metód pri výbere zamestnancov. Organizácia používa spoľahlivé a efektívne metódy ako sú písomná odborná časť, osobnostné dotazníky a psychodiagnostické dotazníky a testy, výberový rozhovor, telefonický rozhovor. K daným metódam by som navrhol využívať aj metódu assessment center, ktorá sa väčšinou využíva pri posudzovaní manažérov na vyššej úrovni a patrí medzi najspoľahlivejšie metódy pri výbere zamestnancov. V tomto prípade je treba ale brať aj do úvahy, že táto metóda je časovo a finančne náročná.

5. Záver

Spracovanie mojej bakalárskej práce sa skladá z dvoch častí. V prvej časti, ktorá bola zameraná na teoretické východiska získavania a výberu zamestnancov som sa snažil spomenúť a vysvetliť zloženie celého procesu získavania a výberu zamestnancov a neskôr tieto poznatky som v praktickej časti aplikoval na proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii. V praktickej časti som rovnako charakterizoval organizáciu aby som priblížil zameranie a súčasný stav organizácie.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo charakterizovať vybranú organizáciu a analyzovať jej súčasný stav a navrhnúť možné doporučená na zlepšenie procesu získavania a výberu zamestnancov. Cieľ mojej bakalárskej práce som splnil a to pomocou získaných poznatkov z dotazníkového prieskumu, ktorý charakterizoval súčasný stav získavania a výberu zamestnancov v organizácii SSE a zo získaných poznatkov z teoretickej časti som navrhol doporučená, ktoré by mohli ešte viac zefektívniť a skvalitniť proces získavania a výberu zamestnancov v SSE.

Výsledky dotazníkového prieskumu potvrdili silné stránky a kvalitu procesu získavania a výberu zamestnancov v SSE. Taktiež ukázali aj mierne nedostatky, ktoré sú ľahko odstrániteľné. Moje návrhy na odstránenie nedostatkov boli doplniť popis obsadzovaného miesta o platové podmienky, rozdelenia výberového konania na viacero dní, čím organizácia skvalitní výberové konanie tým, že predíde dlhému čakaniu a nedochvíľnosti, viac zabezpečiť miesto konania proti rušivým elementom, rozšíriť metódy pri získavaní zamestnancov a rozšíriť metódy pri výbere zamestnancov o assessment center.

Pri spracovaní mojej bakalárskej práce som pochopil, že získavanie a výber zamestnancov je veľmi zložitý proces, ktorému sa úspešná organizácia v modernom svete musí neustále venovať a zdokonaľovať ho, lebo kvalitný výber zamestnancov predstavuje úspech v podobe splnených cieľov firmy. Toto zistenie bolo pre mňa veľkým prínosom.

Zoznam použitej literatúry

Publikácie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-42159-36-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. RUBICO, Olomouc 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [6] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 2. vyd. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007b. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Internetové zdroje:

História spoločnosti. SSE [online]. Apríl 2011, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z [www: http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/historia_spolocnosti](http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/historia_spolocnosti)

Profil spoločnosti. SSE [online]. Apríl 2011, [cit. 2011-05-04]. Dostupný z [www: http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/profil_spolocnosti](http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/profil_spolocnosti)

Organizačná štruktúra SSE. SSE [online]. Apríl 2011, [cit. 2011-12-04]. Dostupný z [www: http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/orga_nizacia_spolocnosti](http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/orga_nizacia_spolocnosti)

Zoznam skratiek

š. p - štátny podnik

SEP - Slovenské energetické podniky

EDF - Electricité de France

EDFI - Electricité de France International

kV - kilovolt

MW – megawatt

(CIS) OPEN SGC - zákaznícky informačný systém

SSE – D – stredoslovenské elektrárne distribúcia

SSE –M - stredoslovenské elektrárne metrológia

EEM – elektroenergetické montáže

SSE – PD - project development

Zoznam grafov

Graf č.1 - <i>Percentuálne zastúpenie pracovných kategórií zamestnancov</i>	26
Graf č.2 - <i>Veková štruktúra zamestnancov v percentách</i>	27
Graf č.3 - <i>Vzdelanostná štruktúra zamestnancov SSE v percentách</i>	27
Graf č.4 - <i>Pracovné miesta a počet zamestnancov v SSE k 31.12.2010</i>	28
Graf č.5 - <i>Rozdelenie uchádzačov výberového konania podľa pohlavia</i>	36
Graf č.6 - <i>Veková štruktúra účastníkov výberového konania</i>	36
Graf č.7 - <i>Vzdelanostná štruktúra uchádzačov</i>	37
Graf č.8 - <i>Informácie o pracovnej ponuke</i>	37
Graf č.9 - <i>Dôvody reagovania na pracovnú pozíciu</i>	38
Graf č.10 - <i>Analýza ponuky pracovného miesta</i>	38
Graf č.11 - <i>Analýza interných a externých zdrojov</i>	39
Graf č.12 - <i>Hodnotenie náročnosti písomnej odbornej časti</i>	39
Graf č.13 - <i>Hodnotenie náročnosti písomnej časti – osobnostné dotazníky a psychodiagnostické dotazníky a testy</i>	40
Graf č.14 - <i>Hodnotenie náročnosti výberového pohovoru</i>	40
Graf č.15 - <i>Hodnotenie priestorov výberového konania</i>	41
Graf č.16 - <i>Analýza počtu uchádzačov výberového konania</i>	41
Graf č.17 - <i>Hodnotenie organizácie výberového konania</i>	42
Graf č.18 - <i>Hodnotenie personálu, ktorý viedol výberové konanie</i>	42
Graf č.19 - <i>Hodnotenie informácií pred, počas a po skončení výberového konania</i>	43
Graf č.20 - <i>Hodnotenie inštrukcií pre písomnú časť výberového konania</i>	43
Graf č.21 - <i>Hodnotenie výberovej komisie</i>	44
Graf č.22 - <i>Celkový dojem z výberového konania</i>	45
Graf č.23 - <i>Počet dní, kým uchádzači dostali výsledok z výberového konania</i>	46
Graf č.24 - <i>Dodržanie termínu zo strany SSE a. s voči účastníkom výberového konania</i>	46
Graf č.25 - <i>Pracovná náplň po nastúpení na pracovné miesto.</i>	47

Zoznam tabuliek

Tabuľka č.1 - Prijímací a výberový rozhovor ma tri základné etapy: úvod, stredná časť, záver	19
Tabuľka č.2 - Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných kategórií k 31.12.2010	26
Tabuľka č.3 - Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2010	26
Tabuľka č.4 - Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2010	27

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostrave dňa 11. mája 2011

.....
Pavol Martinek

Adresa trvalého pobytu študenta:
Ovčiarsko 64, 010 04 Žilina, SR